

**Univerzita Karlova**

Filozofická fakulta

Katedra sociální práce

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Bc. Jana Eichlerová**

### **Faktory ovlivňující nadšení a vyhoření dobrovolníků v organizaci LATA**

Factors affecting vigor and burnout syndrom of volunteers  
in the organization LATA

## Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu docentu Oldřichu Matouškovi za vedení práce, trpělivost, pomoc a cenné rady. Děkuji také všem, kteří svou měrou přispěli ke vzniku této odborné práce, zejména všem účastníkům mého výzkumného šetření. Velký dík patří také mým přátelům a blízkým za podporu při psaní této diplomové práce.

### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 14.12.2016

.....  
Jana Eichlerová

## Abstrakt

EICHLEROVÁ, J. *Faktory ovlivňující nadšení a vyhoření dobrovolníků v organizaci LATA*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta filozofická, 2017. 101 s. Diplomová práce.

Syndrom vyhoření nesoucí anglické označení *burnout syndrom* je stav emocionálního vyčerpání. Jeho prevence je velmi nezbytná, jak pro celkové zdraví člověka, tak i pro efektivní výkonnost v práci.

Teoretická část je prvotně rozdělena do dvou částí. V té první se zabývám syndromem vyhoření – jeho vymezením, příčinami, symptomy, fázemi, rizikovými, protektivními a neutrálními faktory a samozřejmě prevencí tohoto jevu. V druhé části se věnuji opakům syndromu vyhoření, z nichž nejvíce se zabývám nadšením dle Shiroma.

V následujících dvou kapitolách přibližuji metody výzkumu pro syndrom vyhoření a míru nadšení, s nimiž v empirické části pracuji, jsou jimi MBI a SMVM dotazníky. Následně přibližuji práci organizace LATA, která se stala zdrojem mého výzkumu. Pracovala jsem pouze s dobrovolníky této organizace, ve které jsem i já v minulosti jako dobrovolník působila.

Empirická část následně zkoumá míru vyhoření a míru nadšení u dobrovolníků z organizace LATA. Data z dotazníků nám umožňují vybrat skupinu deseti dobrovolníků, u nichž je dotazníkovým šetřením prokázána nejvyšší míra vyhoření a nadšení. S těmi dále spolupracuji pomocí rozhovorů, abych zjistila, které faktory a jak tyto dobrovolníky nejvíce ovlivňují.

Klíčová slova: syndrom vyhoření, nadšení, LATA, z.ú, MBI, SMVM

## Abstract

EICHLEROVÁ, J. *Factors affecting vigor and burnout syndrom of volunteers in the organization LATA*. Prague: Charles university in Prague, fakulty of arts, 2017. 101 s. Dissertation.

Burnout syndrome is a condition of emotional exhaustion. Its prevention is very essential for both overall health and effective performance at work.

The theoretical part is primarily divided into two parts. In the first I deal with burnout syndrome - its definition, causes, symptoms, stages, risk factors, protective factors and neutral factors and prevention of this phenomenon. The following section is devoted to opposites of burnout syndrome most of which deal with Vigor (enthusiasm) according to Shirom.

The next two chapters are explaining research methods to measure burnout and enthusiasm with which I operate in the empirical part of the work. The research methods I use are MBI and SMVM questionnaires. Then I describe work of the LATA organization which became the source of my research. I worked only with volunteers of this organization where I also previously worked as a volunteer.

Empirical part then examines the burnout syndrome rate and enthusiasm rate of volunteers from the organization LATA. Data from the questionnaires allow us to select a group of ten volunteers, which have been shown the highest rate of burnout and enthusiasm. With those further cooperate through interviews to find out which factors and how they affect those volunteers the most.

Key words: burnout syndrome, vigor, LATA, z.ú, MBI, SMVM

# Obsah

Úvod.....	9
1 Syndrom vyhoření u pomáhajících profesí.....	11
1.1 Vymezení a historie syndromu vyhoření .....	11
1.2 Příčiny vyhoření .....	13
1.3 Symptomy syndromu vyhoření .....	14
1.4 Vývoj a fáze symptomu vyhoření .....	17
1.5 Diferenciální psychologická diagnostika syndromu vyhoření .....	18
1.5.1 Syndrom vyhoření a deprese .....	19
1.5.2 Syndrom vyhoření a stres.....	20
1.5.3 Syndrom vyhoření a únava .....	20
1.5.4 Syndrom vyhoření a alexithymie .....	21
1.6 Faktory syndromu vyhoření .....	21
1.6.1 Vnitřní rizikové faktory .....	22
1.6.2 Vnější rizikové faktory.....	24
1.6.3 Protektivní faktory .....	25
1.6.4 Neutrální faktory .....	26
1.6.5 Riziková pracoviště pro vznik syndromu vyhoření .....	26
1.7 Prevence syndromu vyhoření .....	27
1.7.1 Supervize jako prevence syndromu vyhoření .....	27
2 Protiklady syndromu vyhoření .....	29
2.1 Engagement.....	29
2.1.1 Pracovní/osobní angažovanost (work/personal engagement) .....	29
2.1.2 Pracovní angažovanost z pohledu Schaufeliho a Bakkeru .....	30
2.1.3 Pracovní angažovanost jako opak stavu vyhoření .....	30

2.1.4	Pracovní angažovanost dle Scheiera a spol.....	31
2.2	Well-being .....	31
2.3	Resilience .....	32
2.4	Vigor - nadšení .....	33
2.4.1	Indikátory nadšení .....	35
2.4.2	Důsledky nadšení .....	36
2.4.3	Nadšení jako afektivní stav .....	38
2.4.4	Nadšení a další afektivní stavy.....	38
2.4.5	Koncepční rámec nadšení .....	38
3	Metody výzkumu.....	40
3.1	Maslachové škála vyhoření (Maslach Burnout Inventory – MBI).....	40
3.2	Maslach Burnout Inventory – General Survey.....	41
3.3	Burnout Measure dle Pinesové.....	42
3.4	Měřítka nadšení/vyhoření dle Shiroma (Shirom-Melamed burnout measure – SMBM / Shirom-Melamed Vigour measure - SMVM) .....	43
4	Nezisková organizace LATA, z.ú .....	45
4.1	Charakteristika organizace .....	45
4.1.1	Pro koho je organizace určena .....	46
4.1.2	Projekt Ve dvou se to lépe táhne.....	46
4.1.3	Další projekty .....	48
4.1.4	Motivace dobrovolníků LATy k práci .....	49
5	Faktory ovlivňující nadšení a vyhoření dobrovolníků v organizaci LATA .	50
5.1	Cíle výzkumu .....	50
5.2	Výzkumná metoda .....	51
5.2.1	Dotazníkové šetření.....	51
5.2.2	Polostrukturovaný rozhovor.....	52
5.3	Charakteristika výzkumného vzorku.....	52

5.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	56
5.4.1	Maslachové škála vyhoření pro pomáhající profese (Maslach Burnout Inventory – MBI) .....	56
5.4.2	Měřítka nadšení Shirom - Melamed (Shirom-Melamed vigor measure - SMVM) .....	60
5.5	Rozhovory .....	62
5.5.1	Metoda vyhodnocování dat .....	62
5.5.2	Struktura rozhovorů a formulace výzkumných otázek .....	63
5.5.3	Rozhovor .....	64
5.6	Analýza a interpretace dat .....	66
5.6.1	První výzkumná oblast - Charakteristika a organizace práce dobrovolníků v organizaci LATA .....	66
5.6.2	Druhá výzkumná oblast- Rodina a okolí dobrovolníků a jejich působení na dobrovolníkovu činnost .....	76
5.6.3	Třetí výzkumná oblast - Přímá práce s klientem: .....	81
5.7	Shrnutí a doporučení .....	88
6	Závěr .....	91
7	Literatura .....	93
8	Seznam zkratk .....	98
9	Seznam obrázků .....	99
10	Seznam příloh .....	100



# Úvod

„Základem říše je rodina, základem rodiny je člověk.“

staré čínské přísloví

Rodina hraje klíčovou a nenahraditelnou roli pro zdraví jednotlivce a lidstva jako celku. Vnímám ji jako takový biologicky zakódovaný základ naší lidské podstaty. Díky rodině někam patříme, naučíme se navzájem si pomáhat, starat se o někoho a nacházíme útěchu a podporu. To, co dělá rodinu rodinou, je podle mého názoru pevná půda pod nohama, umění komunikovat a vytvářet společné zájmy. Lásky má být součástí maličkostí. Pokud je rodina „nemocná“ nebo se nachází v těžké životní situaci, stává se zranitelnou a ohrožuje své členy. Pokud se jí nedostane dostatečné pomoci a péče, hrozí jí kolaps. Proto velice oceňuji práci organizací, které se snaží pomáhat rodinám a dětem zvládnout překážky, které se před ně staví.

Jednou takovou organizací je pražská nezisková organizace LATA, z.ú, která pomáhá rodinám a dětem se začleněním do společnosti a s řešením jejich problémů. Pilířem jejích služeb je program *Ve dvou se to lépe táhne*, který poskytuje mladým lidem ve věku 13 – 26 let vrstevnickou podporu skrze vyškolené dobrovolníky. Ti pomáhají mladým lidem lépe se adaptovat na dnešní svět, zvládat nepříznivé životní situace, doprovází je na správné cestě a posilují jejich samostatnost.

Organizace LATA, v níž jsem měla tu čest dobrovolně pracovat i já a jejíž práce si velice vážím, se často potýká s odchody dobrovolníků. Reálnou hrozbu pro dobrovolníky představuje především ztráta původního vysokého nadšení pro dobrovolnou činnost, která může přejít až do stavu jejich vyhoření. Proto se právě na toto téma v práci zaměřuji.

Teoretická část této práce je prvotně zaměřena na definování syndromu vyhoření, jeho rozpoznávání, příčiny vzniku, fáze a nejčastější rizikové faktory. Dále se teoretická část zaměřuje na opaky syndromu vyhoření, z nichž se nejvíce věnuji nadšení definovanému Shiromem, které jsou podle nejnovějších trendů preferovány více než dříve vyzdvihovaná prevence vzniku syndromu vyhoření. Pozitivní psychologie,

jejímž zakladatelem je Martin Seligman, změnila pohled odborníků, kteří se snaží rozvíjet pozitivní emoce a vztahy k lidem, jelikož syndrom vyhoření chápou nyní především jako rozpad původně pozitivního psychického stavu.

Cílem výzkumu mé práce je zprvu zjištění míry vyhoření a míry nadšení u dobrovolníků v organizaci LATA, abych následně u těch nejvíce vyhořelých a nejvíce nadšených mohla posoudit faktory, které dobrovolníky v těchto stavech nejvíce ovlivňují. Data získaná touto prací bych ráda předala vedoucím této organizace a doufám, že by jim mohla pomoci nejen při výběru nových dobrovolníků, ale i k motivaci a udržení těch stávajících.

# 1 Syndrom vyhoření u pomáhajících profesí

V této kapitole se zabývám vymezením a historií syndromu vyhoření, jakožto velmi diskutovaným pojmem nejen v poslední době. Dozvídáme se zde také, jaké jsou příčiny vzniku tohoto jevu a jak se dá u člověka rozpoznat. Dále popisují jednotlivé fáze syndromu vyhoření, kterými nuceně nemusí všichni „postižení“ projít. V neposlední řadě se zabývám podobnými, ne však zcela totožnými jevy, se kterými je možné syndrom vyhoření zaměnit.

## 1.1 Vymezení a historie syndromu vyhoření

Termín burnout syndrom pochází z anglického jazyka a tvoří výstižné obrazné označení tohoto jevu (Kebza/ Šolcová 2013), jelikož doslovný překlad anglického slovesa „to burn out“ je vyhořet či vyhasnout. Anglická metafora počátečního hořícího ohně symbolizuje velkou motivaci, energii, chuť a ambice dosahovat v práci excelentních výsledků. Postupem času tak, jak oheň hoří a spálí vše, co mu stojí v cestě, prvotní nadšení a zapálení pro práci u člověka postiženého syndromem vyhoření opadá, až mizí. V samém závěru pak už není nic, co by mohlo hořet.

Kebza se Šolcovou (2003) popsali syndrom vyhoření (též syndrom vyhasnutí či vyhaslosti) jako stav celkového, hlavně tedy pak psychického vyčerpání, které se objevuje v oblasti poznávacích funkcí, motivace i emocí a které zasahuje a ovlivňuje postoje, názory, ale i výkonnost, a následně celé vzorce především profesionálního chování a jednání osob, u nichž došlo k iniciaci proměnných, ovlivňujících vznik a rozvoj tohoto syndromu. Termín burnout, tedy vyhoření, poprvé použil Herbert J. Freudenberger (1927-1999), americký psychoanalytik německého původu, ve svém článku „Staff burnout“ publikovaném v roce 1974 v časopise „Journal of Social Issues“. Původně tímto termínem popisoval stav dobrovolných pracovníků v charitativních zařízeních, krizových centrech a hospicích. Tento článek vyvolal velkou vlnu zájmu o toto téma. Freudenbergerův pohled na syndrom vyhoření tvoří i nyní důležitou a stabilní platformu zkoumání tohoto jevu, byť se v některých ohledech může jevit jako už překonaný (Kebza/ Šolcová 2003).

*„Burnout je odpovědí organismu na situaci, která člověka uvádí do stresového stavu. Tato situace je přitom tak silná (mocná), že by se negativně dotkla každého člověka, který by se do ní dostal (Křivohlavý 2012: 19).“*

Burnout již v odborné literatuře definovalo mnoho odborníků, neexistuje však jednotné vymezení tohoto pojmu. Definice se ovšem v určitých charakteristických znacích shodují.

- jde především o psychický stav, prožitek vyčerpání,
- vyskytuje se zvláště u profesí obsahující jako podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“, či alespoň pravidelný kontakt s lidmi a závislost na jejich hodnocení,
- tvoří jej řada symptomů především v oblasti psychické, částečně však též v oblasti fyzické a sociální,
- klíčovou složkou tohoto syndromu je zřejmě emoční exhauscce, kognitivní vyčerpání a „opotrebení“ a často i celková únava,
- všechny hlavní složky tohoto syndromu resultují z chronického stresu (Kebza/ Šolcová 2003).

Definice dle Maslachové a Jacksonové: *„Burnout je psychologický syndrom emočního vyčerpání, citového stažení (tzv. depersonalizace) a pokles osobní výkonnosti, který se může objevit u osob, jejichž profesí je práce s lidmi (Křivohlavý 1998: 50).“*

U tohoto syndromu jde hlavně o psychický stav, prožitek vyčerpání. Vyskytuje se především u profesí, které se zabývají prací s lidmi, tzv. pomáhající profese. Jmenujme jako příklad sociální pracovníky, lékaře, zdravotní sestry, psychology nebo učitele. Může se ovšem vyskytnout i u dobrovolníků (Matoušek 2008). Jak uvádí Maroon (2012) ve vyhoření je spatřováno fyzické, mentální a citové vyčerpání, které je doprovázené nízkým sebehodnocením vyplývajícím z toho, že jedinec je vystaven chronickému stresu. Vyhoření je způsobeno dlouhodobou angažovaností v emocionálně náročných situacích (Pinesová a kol. 1981).

Vyhoření není totéž, co stres. Dochází k němu v důsledku chronického stresu. Stresové faktory coby spouštěče tedy hrají při vzniku burnout syndromu zásadní roli. (Stock 2010). Stres je příčina, vyhoření důsledek, přičemž se tyto dva pojmy často zaměňují. Vyhoření se také poměrně často zaměňuje s pojmem deprese. I přes společné znaky jako je nespokojenost, bezmoc a beznaděj se emocionální vyhoření od deprese liší. Vyhoření je psychosociální pojem, deprese klinický (Maaron 2012).

Osoba postižená syndromem vyhoření vypadá a jedná jako depresivní. Maslachová (1997) popisuje vyhořelého člověka jako osobu, která ztratila zájem o osoby, s nimiž pracuje, a emocionální citění s nimi. Zároveň s nimi jedná odosobněným či až dehumanizujícím způsobem.

Převážná část dosavadních výzkumů zjišťujících míru vyhoření se soustředila právě na tzv. pomáhající profese, na učitele, lékaře, zdravotní sestry, pracovníky v sociálních službách a pedagogy, čili primárně na ty, jejichž pracovní náplň obnáší každodenní styk s lidmi. Novější studie však rozšířily možný okruh výskytu vyhoření na všechny profesní skupiny.

## 1.2 Příčiny vyhoření

Důvody vzniku burnout syndromu byly jedním z prvotních námětů výzkumu tohoto jevu. Jak již bylo řečeno, původně se výzkum zaměřoval na profese školské, zdravotnické a pomáhající, jelikož v těchto profesích hraje podstatnou roli vyčerpávající mezilidský vztah poskytovatel – příjemce služby (Kopřiva 2006). V dnešní době se zkoumání tohoto syndromu rozšířilo na další profese, ale i na nezaměstnanecká povolání jako jsou duchovní apod.

Při procesu vyhořívání hrají roli různorodé faktory, které velice často působí na jedince zároveň. Nejčastěji uváděné příčiny syndromu vyhoření jsou:

- vysoké požadavky na výkon, monotonie práce,
- vysoký entuziasmus, angažovanost a celkové nadšení,
- nízká míra asertivity,
- chování typu A s důrazem na hostilitu a soutěživost,

- původně vysoká empatie, obětavost,
- vyšší četnost životních událostí a „daily hassles“,
- permanentně prožívaný časový tlak (stres),
- nevěnování pozornosti potřebám personálu,
- absence zacvičování nových členů v organizaci,
- špatně vedená či naprosto chybějící supervize,
- pracovní prostředí, kde vládne soutěživá atmosféra,
- přetěžování pracovníků – např. neúnosný počet klientů na jednoho pracovníka,
- vysoké nároky na kvalitní práci (bezchybnou) či na velkou kvantitu odvedené práce,
- přetrvávající negativní podmínky na pracovišti, které se dlouho nelepší,
- nedostatek odpočinku v průběhu pracovní doby,
- nedostatek docenění práce ze strany vedení či klientů,
- partnerské či rodinné konflikty,
- nemoc či jiná zátěž v rodině, zvláště dlouhodobá,
- soutěživý charakter společnosti – nutící lidi stále více a rychleji vydělávat peníze, kariérně stoupat, více zabezpečovat rodinu.

(Křivohlavý 1998, Kebza / Šolcová 2003, Stock 2010)

### **1.3 Symptomy syndromu vyhoření**

Lidé trpící vyhořením se propadají do stavu, kdy prožívají širokou škálu negativních citových stavů a tíživých myšlenek. S druhými lidmi poté jedná tento člověk chladně a lhostejně, problémy druhých ho nezajímají, mizí u něho empatie a nakonec ho ani nezajímá, co si druzí lidé o něm myslí a jak ho hodnotí (Křivohlavý 2012).

Rush (2004) nahlíží na symptomy vyhoření na základě pozorovatelnosti. Vymezuje dvě symptomatické skupiny, a to vnější a vnitřní. **Vnější symptomy** jsou pro pozorovatele na první pohled viditelné. Patří sem fyzická únava, podrážděnost, neochota riskovat pramenící ze ztráty důvěry v sama sebe, pokles produktivity, kterou se často vyhořelý člověk snaží dohnat zvýšenou aktivitou, jež ovšem nevede k zamýšlenému cíli a v jedinci pouze zvyšuje pocity frustrace. **Vnitřní symptomy** syndromu vyhoření jsou podle něj pak na první pohled skryty, a jsou tedy obtížně pozorovatelné. Tyto symptomy zpravidla předcházejí vnějším symptomům. Řadí mezi ně ztrátu osobní identity a sebeúcty, emocionální vyčerpanost a oploštělost, ztrátu objektivnosti a celkově negativní postoje.

K identifikaci jedince, který se dostal do stavu vyhoření, mohou pomoci i opakované slovní výroky a tvrzení („cítím se vyždímaný“; „jsem už úplně na dně“), což je v rozporu s jinak oplošťující emocionalitou zasaženého pracovníka (Kebza/Šolcová 2003).

Projevy syndromu vyhoření dle Maroona, které uvádí ve své knize Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků (2012):

- **fyzické vyčerpání** se projevuje například nedostatkem energie, chronickou únavou, pocitem slabosti, nízkou odolností vůči nemocem, častými bolestmi hlavy, nevolností, svalovou křečí, změnou tělesné váhy,
- **emocionální vyčerpání** je spojeno s depresí, bezmocí a beznadějí, potřebou plakat, emocionální prázdnotou, potřebou samoty, netolerantností,
- **mentální vyčerpání** má za následek negativní vztah a postoj člověka k práci, jiným lidem a k životu obecně. Trpí komplexem méněcennosti, nízkým sebehodnocením, pocitem chladu a nevraživostí vůči jiným lidem.

Dle Maroona (2012) člověk se syndromem vyhoření také trpí sníženou osobní výkonností. Má negativní vztah k výkonnosti, klesá mu tvořivost, není schopen poradit si s problémy a pocítuje vlastní selhání. Také lpí na standardních a zavedených postupech a ztrácí citlivost pro potřeby klientů. Pomáhající mají pocit, že investují více energie do práce než klient, ale zpátky toho dostanou méně.

Ch. Maslachová tvrdí, že jako první se projeví emocionální vyčerpání, se kterým souvisí vyčerpání fyzické a pokles výkonnosti, až pak následuje dehumanizace.

Komplexní seznam symptomů syndromu vyhoření sestavil Burisch (2006), který zanalyzoval tehdy dostupnou literaturu a rozlišil sedm nadřazených oblastí symptomů, jenž se dále člení, a k nimž jednotlivé symptomy přiřazuje:

- **varovné symptomy v počínající fázi**
  - *zvýšená angažovanost při dosahování cílů* (např. hyperaktivita, pocit neustálého nedostatku času, sociální kontakt pouze s klienty),
  - *vyčerpání* (např. nedostatek energie, chronická únava, nevyspání),
- **snížená angažovanost**
  - *vůči klientům, pacientům, apod.* (např. ztráta pozitivních pocitů vůči klientům, větší odstup od klientů, stereotypizace klientů),
  - *vůči druhým obecně* (např. ztráta empatie, cynismus, obtíže při naslouchání druhým),
  - *v práci* (např. negativní postoj vůči práci, denní snění, neustálé pokukování po hodinkách, přetahování pracovních pauz),
  - *zvýšené požadavky* (např. ztráta ideálů, pocit nedostatečného uznání, žárlivost, konflikty s vlastními dětmi, partnerské problémy),
- **emocionální reakce, připsování viny**
  - *deprese* (např. pocity viny, ztráta smyslu pro humor, tendence plakat, ztráta klidu, apatie, pesimismus, suicidální myšlenky),



- *agrese* (např. připsování viny druhým anebo „systému“, výčitky směrem k druhým, netrpělivost, netolerance, negativismus),
- **snížení**
  - *kognitivní výkonnosti* (např. obtíže s koncentrací a pamětí, nepřesnost, neschopnost se rozhodnout, dezorganizace),
  - *motivace* (např. snížená produktivita, iniciativa),
  - *kreativity* (např. snížená fantazie a flexibilita),
  - *schopnosti rozlišovat* (např. rigidní černobílé myšlení, odpor vůči změnám všeho druhu),
- **zploštění**
  - *emocionálního života* (např. oploštění emocionálních reakcí, lhostejnost),
  - *sociálního života* (např. vyhýbání se neformálním kontaktům, osamělost, vyhýbání se rozhovorům o vlastní práci),
  - *duchovního života* (např. znučenost, vzdání se svých koníčků, nezájem),
- **psychosomatické reakce** (např. poruchy spánku, noční můry, sexuální problémy, bušení srdce, nevolnost, snížená obranyschopnost, neschopnost odpočinout si ve volném čase),
- **beznaděj** (např. ztráta naděje, pocit ztráty smyslu života, existenciální beznaděj).

(Burisch 2006)

## 1.4 Vývoj a fáze symptomu vyhoření

Syndrom vyhoření je proces, který se vyvíjí a který můžeme rozdělit do určitých stádií či fází vývoje. Tento proces může trvat celé roky a jeho fáze mohou být různě dlouhé. Postižený může fázemi procházet postupně, v některých případech je ale možné částečně určité z nich přeskočit (Stock 2010).

Fáze procesu vyhoření, které uvádí Maroon (2012) dle Edelwicha a Brodskeho:

- **Fáze entuziasmu a nadějí** je pokládána za počáteční fázi. Role pomáhajícího má nejvyšší prioritu. Hrozí mu ale identifikace s klienty a záměny jejich potřeb za své. Pomáhající má na začátku kariéry obrovská očekávání a věří, že by mohl klienta zachránit. Věřící, že se klient okamžitě změní, a to i bez ohledu na problémy a vnitřní překážky, které by mohl mít. Také věří tomu, že díky tomu, že přijme jeho kontrolu a povede ho, bude milován.
- **Fáze stagnace** je fází, kdy sociální pracovník dělá jen to nejnutnější, práce ho již nenaplnuje. Zajímá se o finanční odměnu, pohodlnou pracovní dobu, profesní vývoj a kariérní postup. Pohybuje se v zaběhlých kolejích.
- **Fází frustrace** je pocit, že pomáhající nedokáže klientovi pomoci. Frustrace produkuje protichůdné emoce, pomáhající obvykle trpí citovými a tělesnými problémy, poruchami chování.
- **Fáze lhostejnosti** je přirozená obrana proti frustraci, pokud je pomáhající v zaměstnání zklamán, ale zaměstnání potřebuje z existenčních důvodů. Stará se o vlastní zdraví a duševní klid, práci se věnuje minimálně. Má obavu z nových úkolů a je nespokojen se svým postavením.
- **Fáze konce** - východiskem je odchod ze zaměstnání nebo delší dovolená, postup na služebním žebříčku.

## 1.5 Diferenciální psychologická diagnostika syndromu vyhoření

Symptomy syndromu vyhoření se často podobají symptomům jiných chorob a poruch a z tohoto důvodu je nutné si burnout syndrom přesně vymezit. V rámci diferenciální diagnostiky je cílem jak specifikovat charakteristické rysy pro vyhoření, tak i popsání odlišnosti od jiných chorob, aby se předešlo nejasnostem a zmatení v chápání syndromu vyhoření. Je ovšem důležité zmínit, že základní charakteristikou

syndromu vyhoření je jeho vazba na zaměstnání, je tedy situačně specifický (Kebza/ Šolcová 2003).

### **1.5.1 Syndrom vyhoření a deprese**

Deprese stejně jako syndrom vyhoření patří do souboru negativních emocionálních jevů. Podle statistik Světové zdravotnické organizace (WHO) patří deprese v celosvětovém měřítku k nejčastějším nemocem (Křivohlavý 2012).

Společnými symptomy se syndromem vyhoření je ztráta motivace a energie a pocity bezcennosti. Pokud je syndrom vyhoření již v pokročilém stádiu, lze ho od deprese rozlišit jen obtížně. Mají totiž společné znaky jako nespokojenost, bezmoc a beznaděj. Proto je potřeba provést detailní anamnézu pacienta a zjistit veškeré zátěžové činitele, jež k vyhoření vedly (Stock 2010).

Na druhou stranu deprese není vázána na pracovní prostředí, a může tedy vzniknout jak u pracujících lidí, tak u nezaměstnaných, syndrom vyhoření je vázán na pracující populaci (Křivohlavý 1998). K pracovnímu prostředí (k náplni práce, klientům, kolegům či výkonům a výsledkům) se také vztahují negativní myšlenky a postoje lidí s vyhořením, zatímco u deprese záporné pocity zahrnují všechny životní oblasti, nikoliv pouze tu pracovní (Kebza 2005).

Dalším z rozlišovacích faktů jsou poruchy spánku. Pro deprese jsou typická ranní pesima a časté buzení v průběhu spánku, zatímco u burnout syndromu jde spíše o problémy, které souvisejí s obtížným usínáním (Kebza/ Šolcová 2003). Dle Křivohlavého (1998) se dále liší v možnostech léčby - depresi lze léčit farmakoterapeuticky na rozdíl od vyhoření, kde se uplatňuje léčba psychoterapeutická.

I přesto jsou však vztahy mezi burnoutem a depresí velice úzké. Křivohlavý (1998) uvádí vztah mezi vyhořením a depresí vyjádřený Pearsonovým korelačním koeficientem dosahujícím hodnot kolem  $r = 0,40$ . Podobnost těchto dvou negativních emocionálních jevů je natolik vysoká, že je možné se setkat s otázkou, zda vyhoření není určitým podtypem deprese (Rösingová 2003).

### **1.5.2 Syndrom vyhoření a stres**

Pojmem stres rozumíme nadlimitní zátěž přesahující schopnosti organismu (Kebza 2005). Jedná se o stav napětí, nadprůměrné zatížení, jež může být pro člověka pozitivní, i negativní, ba dokonce u těžce osoby může být podle nálady, situace a kondice vnímáno jako dobré nebo špatné. Z toho důvodu se rozlišují dva druhy stresu, a to eustres (pozitivně působící stav napětí) a distres (negativně působící stav napětí). V důsledku distresu se může člověk opotřebovat a upadnout do deprese, naopak v důsledku eustresu může člověk uskutečnit své sny (Vollmerová 1998).

Dále rozlišujeme stresory a salutory. Jsou to protikladné síly, které na člověka subjektivně působí. Stresory jsou zatežující faktory, působící na jedince negativně, kdežto salutory jsou naše obranné schopnosti těžkosti zvládat. Pokud jsou síly vyrovnané nebo je-li síla salutorů vyšší, nežli souhrnná síla stresorů, nic zlého se neděje. Pokud je ale síla stresorů větší než souhrnná síla salutorů, dochází ke stresu. Pokud pak nepoměr přesahuje určitou hranici, hovoříme o distresu, tj. patologicky působícím stresu (Křivohlavý 1998).

Křivohlavý (2012) spatřuje hlavní rozdíl mezi stresem a syndromem vyhoření v tom, u koho a kdy se tyto dva jevy objevují. Vyhoření postihuje jedince motivované a zaujaté svou prací, zatímco stres může postihnout kohokoli. Zároveň se burnout vyskytuje u lidí, jejichž pracovní náplň jsou činnosti vyžadující úzký osobní kontakt s druhými lidmi, zatímco stres se může projevit při jakýchkoliv činnostech, včetně ryze samotářských. Syndrom vyhoření je navíc chápán jako ryze negativní psychický stav, stres může mít i pozitivní přínos.

### **1.5.3 Syndrom vyhoření a únava**

Únava je psychologický zážitek, který je prožíván subjektivně. U někoho převládá únava jako fyzický pocit, u jiných dominuje únava psychická. Je popisována jako slabost, vyčerpání, nesoustředěnost.

Únava není čistě negativní prožitek. Z fyzického zatížení i psychické práce může být pocíťovaná kladně, jelikož je spojována s radostí z dobře odvedené práce. Únava při burnout syndromu je ale vždy pocíťována negativně, tíživě a bezvýhodně (Křivohlavý 2012).

Blízko má jev vyhoření k syndromu chronické únavy („chronic fatigue syndrome“), což je vysilující stav charakterizován nevysvětlitelnou únavou, která trvá více než 6 měsíců. Bývá doprovázen dalšími symptomy, jako jsou bolesti hlavy, svalů a kloubů, problémy s pamětí, nespavost atd. (Praško 2006).

Syndrom chronické únavy má se syndromem vyhoření několik obdobných či přímo shodných symptomů, a to jmenovitě vyčerpání, depresivní ladění, poruchy kognitivních funkcí a sníženou schopnost soustředění. Příznakem vyčerpání je únava, která za normálních okolností bývá nejčastěji důsledkem více či méně náročné fyzické aktivity (Kebza 2005).

Rozdílem mezi vyhořením a chronickým únavovým syndromem je ohraničení vyčerpání (syndrom vyhoření se vztahuje opět pouze na pracovní život), ale především již zmíněné fyzické symptomy, které doprovází chronický únavový syndrom, mezi nimiž jsou například zvýšená teplota, bolesti v krku, bolesti kosterních svalů, citlivost lymfatických uzlin, světlolachost atd. (Kebza 2005).

#### **1.5.4 Syndrom vyhoření a alexithymie**

Alexithymii můžeme definovat jako deficit ve zpracování, identifikování, vyjadřování a regulaci emocí, kdy člověk tedy nedokáže popsat své pocity, za což může nedostatečná schopnost svým pocitům porozumět, a zhoršená introspektivní funkce, která je kompenzována odklonem od vnitřního života k vnějšímu světu, tedy externě orientovaným kognitivním stylem. Dále je pro ni typický nedostatek fantazie (Procházka 2009).

Mezi společné prvky burnoutu a alexithymie patří především otupělost v sociálních vztazích, plochost emocí a redukce kreativity, invence a aktivity. Tyto dva pojmy se ovšem zásadně liší, a to ve schopnosti vyjádření emocí. Zatímco alexithymičtí lidé nedokáží emoce vyjádřit, vyhořelí lidé emoce redukují, ale disponují dostatečnou zásobou slov k vyjádření emocí (Kebza/ Šolcová 2003).

### **1.6 Faktory syndromu vyhoření**

Otázkám pátrajících po příčinách syndromu vyhoření bylo ihned od počátku výzkumu věnováno mnoho času. Prvotně se výzkumníci zabývali především o burnout

u zdravotnických, školských a pomáhajících profesí, kde podstatnou roli hraje mezilidský vztah poskytovatel – příjemce služby (Kopřiva 2006). Postupem času se zkoumání syndromu vyhoření rozšířilo i na další zaměstnanecká (manažer, pilot, obchodník, atd.) i nezaměstnanecká (sportovec, duchovní, atd.) povolání (Kebza/Šolcová 1998).

Při procesu vyhoření hrají roli různorodé faktory. Mezi hlavní příčiny jsou řazeny následující (Kebza/Šolcová 2013, Křivohlavý 1998, Stock 2010):

- chronický, obtížně zvladatelný stres,
- přílišné emocionální zatížení,
- negativní vztahy mezi lidmi a nedostatek sociální opory,
- vliv prostředí, pracovních podmínek a organizace práce,
- neuspokojení našich potřeb a očekávání, nedostatek uznání, respektu a odměn.

Autoři odborných publikací rozdělují faktory vzniku syndromu vyhoření na rizikové, které působením ohrožují jedince vznikem syndromu vyhoření, jež dále rozdělujeme na vnitřní (osobnostní) a vnější (pracovní), a protektivní faktory, tzv. salutory, které podporují zdraví jedince a eliminují možnost vzniku a rozvoje syndromu vyhoření. Mezi těmito dvěma skupinami stojí faktory neutrální, u nichž nebylo zatím nezvratně dokázáno, že jejich působení osoby ohrožuje nebo nikoliv. Mezi ně můžeme zařadit nejen vnější vlivy (podmínky), ale i charakterové vlastnosti jedinců (vnitřní vlivy, podmínky) (Kebza/Šolcová 2003).

### **1.6.1 Vnitřní rizikové faktory**

U vnitřních faktorů jsou to osobnostní charakteristiky, které podporující vznik vyhoření, fyzický stav a způsoby chování v určitých situacích. Vnitřními faktory rozumíme především charakterové vlastnosti jedince, které mohou být spouštěčem projevů syndromu vyhoření (Stock 2010).

Mezi vnitřní rizikové faktory dle Jekkové a Reitmayerové (2006) patří:

- veliké nadšení pro práci,

- vnitřní tendence k soutěživosti, ke srovnávání s druhými,
- subjektivní vnímání obtížnosti vlastních životních podmínek,
- špatné vnitřní sebehodnocení,
- silné vnímání neúspěchu,
- špatný fyzický stav,
- nepravidelný denní biorytmus,
- snaha udělat si všechno sám,
- nízká úroveň zdravé asertivity, neschopnost říci „ne“,
- nezvládání konfliktů,
- potřeba mít vše pod kontrolou,
- neschopnost aktivního i pasivního odpočinku či relaxace,
- přílišná odpovědnost a pečlivost,
- kladení příliš vysokých nároků na sebe sama,
- neschopnost přibrzdit.

Za rizikové faktory se také mohou brát v potaz i druhy osobností, kdy rozlišujeme dva základní druhy osobností – typ A a B, které určují, jak reagujete na každodenní nesnáze se stresem nebo bez něj. Osobnosti typu A jsou ničivými vlivy stresu ohroženy nejvíce.

*„Tito lidé jsou velmi motivovaní, upnutí k soutěžení a vítězství, netrpěliví, pilní, agresivní a ambiciózní. Jsou to kariéristé, bojovníci, pracují až do vyčerpání a často i déle. Jejich životní styl znamená téměř neustálé fyzické vypětí. Naproti tomu jsou osobnosti typu B mnohem veselejší, uvolněné, sebevědomé a obecně se sebou spokojenější. Přestože nejsou tak zřetelně cílevědomé jako jejich protějšky typu A, mají i typy B stejnou šanci na nejlepší možné zaměstnání a dosažení stejně vysoké úrovně, ovšem bez nástrah úzkosti, paniky a agrese (Hilton 2008: 16).“*

Vznik syndromu vyhoření je o to pravděpodobnější, čím více rizikových faktorů se u jedince vyskytuje a kumuluje. Většina pracovníků je ve své profesi navíc

angažována svou osobností a tak se do práce promítá i směs osobních motivů včetně náboženského světonázoru či neuvědomované snahy léčit si své vlastní problémy a psychotraumata.

### **1.6.2 Vnější rizikové faktory**

Jeklová a Reitmayerová (2006) za vnější rizikové faktory považují především podmínky v zaměstnání a současné civilizační charakteristiky:

#### **Zaměstnání a organizace práce**

- dlouhodobé a opakované jednání s lidmi,
- nedostatek personálu, času, finančních prostředků, odborných zkušeností,
- nedostatek odpočinku v průběhu práce, příliš mnoho pracovních úkolů, které mají být zvládnuty, pracovní přetížení,
- nedostatek ocenění práce ze strany vedení či klientů,
- příliš náročné pracovní podmínky,
- dlouhodobé trvání nepříznivých podmínek,
- existence náročných soutěživých podmínek na pracovišti,
- příliš náročné pracovní termíny či pracovní kvalitativní a kvantitativní požadavky,
- snížená možnost tvůrčího rozvoje pracovníků, pracovní rutina,
- odmítání ze strany druhých, klientů i nadřízených,
- snaha o postup na profesním žebříčku,
- špatní manažeři či nadřízení, kteří nedokáží ocenit schopnosti jedince a poskytnout mu adekvátní pracovní vytížení.

#### **Rodina**

- přehnaná pozornost problémům ostatních,



- neutěšené bytové či finanční podmínky,
- nemoc či jiná zátěž v rodině, zvláště dlouhodobá,
- partnerské problémy a konflikty.

### **Společnost**

- soutěživý charakter naší společnosti – vede soutěživé jedince k tomu, aby si stanovovali stále vyšší a vyšší cíle, které jednoho dne začnou překračovat jejich fyzické či emoční možnosti,
- falešný obraz úspěchu – společensky uznávaný, úspěšný člověk je ten, kdo dostatečně vydělává peníze, má rodinu, prestižní zaměstnání.  
Teprve toto přinese pocit štěstí,
- tlak vyvíjený na ženy v domácnosti, aby nastoupily do práce – kromě často plného pracovního úvazku v zaměstnání plní doma ještě funkci hospodyně, matky apod.,
- tempo naší společnosti – zrychlující se tempo přísunu informací, dopravy atd.,
- snaha nebýt pozadu za ostatními – snaha udržet krok s ostatními kolem nás, po výkonové i finanční stránce.

### **1.6.3 Protektivní faktory**

Oproti rizikovým faktorům stojí faktory protektivní (salutory). Jsou to faktory, které pomáhají v prevenci nebo zvládání syndromu vyhoření.

Kebza se Šolcovou (1998) řadí mezi protektivní, osobnostní typ B, s dostatečnou asertivitou, menší agresivitou a soutěživostí. Jedinci tohoto typu chování se vyznačují následujícími dovednostmi:

- schopnost a dovednost relaxace,
- vhodný time-managment (umění nedostat se pod časový tlak),
- samostatnost a proměnlivost pracovní činnosti, odolnost (resilience) ve smyslu hardiness či smyslu pro koherenci,

- pocit dostatku vlastních schopností zvládat situaci, sebeuplatnění,
- dispoziční optimismus,
- příjemný proud zážitků (flow), dostavující se na základě přiměřených požadavků v poměru k možnostem euforicky laděného jedince,
- sociální opora (social support) a opora ze strany spolupracovníků stejného postavení (peer-support), která je nejefektivnější při vzniku syndromu vyhoření,
- pocit přiměřeného ohodnocení a společensko-ekonomického uznání, pocit osobní pohody (well-being) atd.

Moravcová (2014) se ztotožňuje s výše uvedeným a navyšuje ještě o tyto protektivní faktory:

- realistická očekávání, přiměřené nadšení,
- přiměřené sebehodnocení a sebepojetí,
- interní lokalizace kontroly,
- pocit životní spokojenosti.

#### **1.6.4 Neutrální faktory**

Z hlediska vzniku a rozvoje syndromu vyhoření považujeme za neutrální faktory inteligenci a hlavní demografické údaje jako jsou věk, stav, vzdělání, délka praxe v oboru atd. (Kebza/ Šolcová 2003). Mezi nejvíce diskutované neutrální faktory patří délka praxe v oboru a také pohlaví.

#### **1.6.5 Riziková pracoviště pro vznik syndromu vyhoření**

Podmínky na pracovišti jsou jedním z nejvýznamnějších rizikových faktorů a příčin vzniku syndromu vyhoření. Riziková pracoviště z hlediska rozvoje syndromu vyhoření jsou podle Matouška (2008) ta pracoviště:

- kde není věnována pozornost potřebám zaměstnanců,

- kde noví zaměstnanci nejsou zacvičeni staršími, zkušenými pracovníky,
- kde neexistují plány osobního rozvoje,
- kde chybí supervize,
- kde pracovník nemá příležitost sdělit někomu kompetentnímu, že ve své činnosti narazil na nějaké potíže a poradit se s ním,
- kde vládne soupeřivá atmosféra,
- kde jsou časté konflikty,
- kde je silná byrokratická kontrola chování zaměstnanců.

## **1.7 Prevence syndromu vyhoření**

Prevenci vidí Matoušek (2008) v kvalitní přípravě na profesi zahrnující výcvik v potřebných sociálních dovednostech, v jasné definici poslání organizace a metod práce, jasné definici role pracovníka a náplně práce, v existenci programů osobního rozvoje, v průběžné supervizi a v kombinaci přímé práce s klienty s jinými činnostmi. Maroon pak tvrdí, že v současném výzkumu převládá konsensus, že sociální podpora na pracovišti i mimo něj je podstatnou proměnnou pro obranu proti vyhoření (Maroon 2012). Tudíž i „pouhá“ podpora na pracovišti, ale ve velké míře i blízkých, napomáhá předcházet vyhoření.

### **1.7.1 Supervize jako prevence syndromu vyhoření**

V souvislosti s psychoterapií, zdravotní péčí, psychologickým poradenstvím, sociální prací a obecně s pomáhajícími profesemi (Kopřiva 2006, Vávrová 2012) se stále častěji užívá pojmu supervize (Kalina/ Šimek 2004). Je to forma podpory a poradenské aktivity poskytované obvykle pracovníkům pomáhajících profesí ze strany profesně zkušenějšího, respektovaného a důvěryhodného odborníka. Supervizi si obvykle žádá organizace či pracovník sám. Jejím cílem je získat a prohlubovat vhled supervidovaného do různých stránek jeho práce s uživatelem, jejímž cílem je zefektivnit tuto pomáhající respektive léčebnou práci. V průběhu supervize dochází k posuzování odborné činnosti supervidovaného, aby se minimalizovaly profesní i osobní chyby. Vztah mezi supervizorem a supervidovaným je charakterizován spoluprací, důvěrou,

porozuměním, vzájemným respektem a profesionalitou. Úspěšnost supervize je brána v jejím pozitivním dopadu na dobro klienta (Dynáková a kol. 2010). V oblasti sociálních služeb má supervize své nezastupitelné místo a jasně danou legislativní oporu. Ve zdravotnictví analogickou zákonnou oporu zatím nemá, ale i v tomto sektoru je využívána, nicméně v menší míře (Vosečková/ Hrstka 2007, Vávrová 2012). Dokladem toho jsou odborné kurzy a semináře zvládání komunikačních obtíží s pacienty a spolupracovníky, vztahových problémů, či koncepčních změn na pracovišti, např. pro zdravotníky z chirurgických oddělení, jednotek intenzivní péče, oddělení klinické výživy a rehabilitace (Dynáková et al. 2010).

Znaky dobré a špatné supervize podle V. Junkové (Šimek 2004):

- a) **znaky dobré supervize** – vytvoření dobrého vztahu mezi supervizorem a supervidovaným, stanovení dobrého kontraktu, vytvoření bezpečného místa podpory a přijetí, podávání informací a nových podnětů, vědomá práce s etickými problémy a normami,
- b) **znaky špatné supervize** – ponižování, kritizování a zahanbování, pouze poučující nebo pouze hladící podoba supervize (nevyváženost obou složek), špatně vytvořený vztah mezi supervizorem a supervidovaným, nedodržování hranice mezi supervizí a terapií, nejasný a špatně vytvořený kontrakt, nekompetentnost supervizora, špatné načasování intervencí supervizora (předbíhání supervidovaného).

## 2 Protiklady syndromu vyhoření

Na začátku nového tisíciletí dochází ke změně v postoji organizací k jednotlivým zaměstnancům. Dříve byl kladen důraz především na prevenci vzniku syndromu vyhoření, nyní se však odborníci od této tendence pod vlivem pozitivní psychologie odklánějí a soustředí se spíše na podněcování a podporu pracovního nasazení (Schaufeli 2009).

Díky vzestupu pozitivní psychologie se mění pohled odborníků na syndrom vyhoření. Od původního chápání burnout syndromu jako ryze negativního stavu myslí se odborníci odklání a vyhoření vnímají jako rozpadání původně ryze pozitivního psychického stavu. Cílem pozitivní psychologie je pomoci k tomu, aby lidé vedli plnohodnotný život, tudíž se snaží vymezit v lidské psychice pozitivní dispozice a procesy, které k tomu přispívají. Za důležité tato psychologie považuje rozvíjet pozitivní emoce a vztahy k lidem a také lidské přednosti a ctnosti, např. odpovědnost, skromnost, altruismus, přátelství apod. (Kebza 2005).

K pojetí syndromu vyhoření existuje i několik jeho různých opaků. Jejich překlady nejsou v odborné české literatuře prozatím zcela zavedeny, a proto budou též uváděny v jazyce anglickém.

### 2.1 Engagement

Pojem engagement se do českého jazyka překládá nejčastěji jako angažovanost, ale můžeme se setkat i s názvem zaujetí či nasazení. Vývoj k současné koncepci a obecnému chápání engagementu má za sebou již více než 20 let historie.

#### 2.1.1 Pracovní/osobní angažovanost (work/personal engagement)

Dle Kahna (1992) existují tři hlavní ukazatele pracovní angažovanosti zaměstnance: fyzická část angažovanosti, kognitivní a emocionální. Toto jsou spolu se sebevyjádřením a sebezapojením nejdůležitější ukazatele, jak moc je propojeno zaměstnancovo self a jeho pracovní role, a tedy jak moc je zaměstnanec pracovně angažován. Definuje také opak engagementu, pracovní neangažovanost, kdy se lidé stahují a brání se fyzicky, kognitivně, nebo emočně, během svých rolí.

Kahn (1992) také definoval 3 důležité pojmy pro měření pracovní angažovanosti z pohledu zaměstnance:

- **smysluplnost práce** (meaningfulness) - návratnost osobních investic, které zaměstnanec do pracovní role vloží,
- **psychologická bezpečnost** v práci (safety) - zaměstnanec se nemusí bát, že při projevení svého self a angažování se v roli by reakcí byly následky, které by poškodily jeho sebeobraz,
- **přístupnost práce** (availability) - pocit zaměstnance, že má dostatečné osobní zdroje pro angažování se do dané pracovní role.

### 2.1.2 Pracovní angažovanost z pohledu Schaufeliho a Bakkerera

Další pohled na engagement nabízí evropská škola s hlavními představiteli W. Schaufelim a A. Bakkerem (Bakker a kol. 2008). V rámci engagementu mluví o naplnění, které kontrastuje s pocity prázdnoty života zažívaných lidmi se syndromem vyhoření, a tedy označují engagement jako sám o sobě nezávislý koncept tvořící opak vyhoření. Engagement definují třemi dimenzemi:

- **verva** (*vigour*) - tou se rozumí vysoká míra energie a mentální odolnosti při práci, dále ochota investovat úsilí do své práce a zároveň houževnatost při překonávání překážek,
- **oddanost** (*dedication*) - je charakterizována jako silné zapojení se do práce a na jejím základě pocíťování důležitosti, nadšení, inspirace, hrdosti a výzvy,
- **pohlčení** (*absorption*) - která popisuje stav člověka, kdy je plně soustředěn na svou práci a současně je jí natolik pohlčen, že čas ubíhá velmi rychle a pro jedince může být obtížné se od práce odtrhnout.

### 2.1.3 Pracovní angažovanost jako opak stavu vyhoření

Severoamerický výzkumný tým reprezentovaný Ch. Maslachovou a M. Leiterem (2008) definuje engagement na základě tří složek, a sice energie, zaujetí a efektivity. Engagement je tak charakterizován jako pravý opak syndromu vyhoření. Ten vzniká

v případě, že se energie změní ve vyčerpání, zaujetí v cynismus a efektivita v neefektivitu (Bakker a kol. 2008). Z psychodiagnostického hlediska je díky tomu k měření engagementu možno použít Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI – GS), ovšem s opačnými hodnotami než u měření syndromu vyhoření.

#### **2.1.4 Pracovní angažovanost dle Scheiera a spol.**

Další pohled na engagement nabízí Scheier se spolupracovníky (2006), kteří přišli s teoretickým konstruktem *životní angažovanosti* (life engagement). Autoři této teze zjišťovali, co v lidském chování způsobuje angažovanost a jak lidé zůstávají angažováni v tom, co dělají. Vychází ze dvou důležitých aspektů, které ovlivňují lidské chování, a to:

- schopnost identifikovat cíle a jejich hodnoty,
- pocit dosažitelnosti cíle.

Důležitost hodnotných cílů spočívá v tom, že zprostředkovávají smysl života. Díky tomu pak jedinec k životu přistupuje s větší angažovaností (Scheier 2006).

Psychodiagnostický nástroj určený pro měření životní angažovanosti se nazývá Life Engagement Test (LET), v češtině je též možné se setkat s překladem názvu Test životní angažovanosti (Scheier 2006). Byla prokázána korelace životní angažovanosti s optimismem, životní spokojeností či sebevědomím. Dle autorů nezávisí životní angažovanost na pohlaví ani na věku.

## **2.2 Well-being**

V odborné literatuře se setkáváme s několika českými ekvivalenty termínu well being, a to s osobní pohodou (Kebza 2005), duševním zdravím (Křivohlavý, 1998), životní pohodou (Křivohlavý 2010) a životní spokojeností (Blatný 2001). Lze jej charakterizovat jako dlouhodobý emoční stav, který odráží spokojenost člověka se svým životem (Šolcová/ Kebza 2008).

Snyderová a Lopezová (2002) staví koncept well-being na dvou složkách, a to psychologické (*psychological well-being, PWB*) a sociální (*social well-being*).

Psychologická složka souvisí s pozitivním fungováním jedince a vyjadřuje to, jak dobře se člověk má a jak si vede. Tento psychologický well-being se sestává ze šesti dimenzí:

- sebepřijetí (*self-acceptance*),
- pozitivní vztahy s druhými (*positive relations*),
- zvládání životního prostředí (*environmental mastery*),
- smysl života (*purpose in life*),
- osobní rozvoj,
- autonomie.

Sociální well-being poukazuje na tezi, že pozitivní fungování, které je podstatou psychologického well-being, velkou měrou zasahuje do sociální sféry. Sestává se z pěti dimenzí sociálního well-being:

- sociální přijetí,
- sociální aktualizace,
- spoluúčast na společenském dění,
- sociální soudržnost,
- sociální integrace.

Křivohlavý (1998) poukazuje na existenci studií, které naznačují negativní vztah mezi syndromem vyhoření (měřeným psychodiagnostickým nástrojem Maslach Burnout Inventory) a well-beingem (zjišťovaným dotazníkem General Well Being Questionnaire). Ze zjištěné negativní korelace mezi těmito dvěma koncepty lze usuzovat, že zaměstnanci pociťující vyšší míru osobní pohody, budou zasaženi syndromem vyhoření méně často či dokonce vůbec.

## 2.3 Resilience

Pojem resilience je vysvětlován jako odolnost. Resilienci odborníci definují různě, ovšem dle Šolcové (2009) se shodují v tom, že jde jednak o schopnost zvládnout



vystavení výrazně nepříznivým situacím a jednak se jedná o konstelaci osobnostních charakteristik.

Kebza (2005) rozlišuje mezi tzv. *skutečnou resiliencí*, která je založena na skutečných vnitřních a sociálních předpokladech a dispozicích, a *pseudoresiliencí*, tedy zdánlivou resiliencí, která předstírá vlastnosti společensky oceňované (příkladem je například očekávaná schopnost ochraňovat druhé u silných mužů).

## 2.4 Vigor - nadšení

Izraelský psycholog Arie Shirom z univerzity v Tel Avivu rozpracoval konstrukt nazývaný „*vigor*“, v českém překladu nadšení, vitalita či energie (Kebza 2005). Tento psychologický koncept je stejně jako engagement považován za protiklad syndromu vyhoření, někdy zcela samostatně a někdy však pouze jako jedna ze složek konceptu pracovního nasazení.

Nadšení je pozitivní vliv na zkušenosti při práci, vztahující se k pocitům jednotlivce, který má fyzickou sílu, emocionální energii a kognitivní živost, a byl definován jako stav nálady. Pojem "pozitivní vliv" odkazuje na příjemné střetnutí s prostředím způsobujícím pocity jako je radost, ráznost, štěstí a spokojenost. Existují důkazy o tom, že většina lidí se chce cítit energicky a aktivně a považuje to za významný rozměr svých citových zážitků. Ve srovnání s jinými pozitivními vlivy bylo nadšení zkoumáno v rozvíjející se oblasti pozitivní psychologie v omezené míře. V souvislosti s prací představuje diskrétní, pozitivně afektivní reakci na něčí probíhající interakci s konkrétními prvky v pracovním prostředí a se situací na pracovišti jako celku (Shirom 2007).

Shirom (2007) uvádí, že pojetí nadšení sahá do vzdálené historie člověka. Taoistická kultura starověké Číny tvrdí, že vnitřní energie a síla, kterou může člověk mít, závisí na jeho životním stylu a návycích. Také v japonských kulturních tradicích souvisí s pocity člověka, které jsou schopny mobilizovat duševní a fyzickou energii. V souvislosti s prací představuje nadšení samostatné pozitivní emoční reakce na probíhající interakci s konkrétními elementy v pracovním prostředí.

Podle Shiroma (2007) je burnout důsledkem snižování energetických zdrojů, a proto stojí nadšení v ostrém kontrastu k syndromu vyhoření. Vystává tedy otázka, proč u některých jedinců se míra energie nemění, zatímco u jiných se ztrácí.

Nadšení se vztahuje k fyzické, emocionální a kognitivní energii. Tyto tři typy energetických zdrojů jsou individuálně vlastněné, úzce provázané a sociálně zakořeněné v emocionální energii, významné pro jednotlivce ve svém sociálním prostředí. Nadšení je spojováno s biobehaviorálním přístupem a proto se očekává, že bude spíše více spojováno s duševním zdravím než s výkonnostními výsledky.

### **Odlišný pohled na nadšení**

Jak bylo výše popsáno, koncepce dle Ch. Maslachové, M. P. Leitera a W. B. Schaufeliho (2001), kteří se syndromem vyhoření dlouhodobě zabývají, se od Shiromova chápání nadšení liší. Výše zmínění představují jako protipól syndromu vyhoření engagement a nadšení jako takový je podle nich součástí právě engagementu. Článek „Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?“ (Vyhoření a pracovní zaujetí: nezávislé faktory nebo opačné póly?) publikovaný v roce 2006 v časopise Journal of Vocation Behavior, popisuje a shrnuje výsledky výzkumu, zda je engagement skutečně protipólem syndromu vyhoření. Vycházeli z tvrzení, že základními dimenzemi vyhoření je vyčerpání a cynismus, a základními dimenzemi zaujetí je energie (nadšení) a oddanost (identifikace). První dvojici opozitně koncipovaných faktorů představuje vyčerpání x nadšení, druhou dvojicí je cynismus x oddanost. Na základě empirického výzkumu lze tedy předpokládat, že nadšení a oddanost reprezentující základní dimenze engagementu, jsou vzájemné protipóly vyčerpání a cynismu, jakožto základních dimenzí vyhoření (Shirom 2005).

Nadšení tito američtí psychologové tedy pojmají jako jednu ze základních dimenzí zapálenosti, kdežto A. Shirom jako samotný protipól vyhoření. Zdroje zapálenosti mohou vycházet jednak z pracovních podmínek a jednak z osobnosti jedince. Mezi pracovní zdroje zapálenosti patří sociální opora od spolupracovníků a nadřízených, kontrola nad vykonávanou prací a poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu, proměnlivost pracovních úkonů, příležitost k dalšímu vzdělávání a další. Osobní zdroje zapálenosti tvoří např. úroveň sebeuplatnění, psychické odolnosti, optimismus, zvládání sociálního a pracovního prostředí, extraverte, svědomitost

a emoční stabilita. V některých studiích bylo prokázáno, že pracovníci s vysokou úrovní zapálenosti uvádějí méně psychosomatických potíží (Kebza/ Šolcová 2013).

### **2.4.1 Indikátory nadšení**

#### **Osobnostní faktory**

Osobnost a fyziologické faktory mohou ovlivňovat nadšení. Shirom (2007) předpokládá, že muži mají vyšší míru fyzického nadšení než ženy, protože přijímají normy spojované s mužskou rolí pohlaví zdůrazňující sílu, nezávislost a nezranitelnost. Literatura o dispozičních vlivech na citové stavy ukazuje, že osobnostní rys extraverte (nebo pozitivní emoce) je více spojován s nadšením než rys neuroticismu.

#### **Pracovní indikátory nadšení**

Organizace nemají přímou cestu, jak vyvolat určité emocionální odezvy u svých zaměstnanců, protože zaměstnanecké emoční stavy související s prací odrážejí odhad na pracovní zkušenosti. Organizace se pokouší regulovat zaměstnanecké emoce, a to prostřednictvím předepisování norem, neutralizací či tlumením.

#### **Zdroje související se zaměstnáním**

Autonomie, význam, zpětná vazba, identita a pracovní dovednosti patří mezi pozitivní pracovní charakteristiky. Toto vede k většímu uspokojení z práce a výkonnosti zaměstnanců. Empirické výzkumy ukázaly, že nejsilnější prediktory zaměstnanců pracovní spokojenosti a výkonnosti byly samostatnost práce a zpětná vazba (Shirom 2003). Autonomní pracovní místa, která dovolují zaměstnancům formulovat více propracované pracovní plány a věnovat se cílům, které si sám člověk určí, zvyšují pocit vlastní účinnosti (self efficacy) a tím posilují pocit kognitivní živosti (Shirom 2003).

#### **Zdroje na úrovni skupiny**

Pracovní skupiny mají tendenci sdílet emoce. Bylo zjištěno, že pracovní týmy charakterizované vzájemnou důvěrou a vysokou sociální podporou mají tendenci být více soudržné a cílené, a že tyto vlastnosti mohou dále vést k příznivé morálce zaměstnanců a s prací související pohodou (Karásek/ Theorell 1990). Konkrétně bylo

zjištěno, že soudržnost skupiny souvisí s nadšením měřeným jako stavem nálady (Shirom 2003).

## **Styl vedení**

V literatuře existují náznaky, že lídři, kteří se cítí energicky, mohou povzbudit (energizovat) své následovníky. Projevy nadšení se pravděpodobně očekávají od zaměstnanců v manažerských rolích. V podobném duchu literatura uvádí, že lídři skupin často projevují povzbuzující emoce, aby vzbudili podobné emoce mezi svými stoupenci (Shirom 2003). Tato literatura naznačuje, že intelektuální stimulace, součást transformačního vedení, která se skládá z podněcování následovníků, aby mysleli kreativně, má pravděpodobně přímý pozitivní vliv na kognitivní živost, tedy součást nadšení. Účast zaměstnanců na rozhodování může být dobrá v tom, že člověk má dostatek informačních zdrojů, zvyšuje se jeho schopnost být pružný na požadavky různých rolí a umožňuje rozvíjet kognitivní dovednosti, jako je hledání kreativních řešení, která integrují různorodé názory (Shirom 2003).

### **2.4.2 Důsledky nadšení**

#### **Pracovní výkon a efektivita organizace**

Existující výzkum pozitivních dopadů podporuje názor, že jak přirozeně se vyskytující, tak vyvolané pozitivní emoční stavy, mají tendenci ulehčovat řešení problémů flexibilně, efektivně a ulehčují rozhodování. Z výzkumů vyplývá to, že pozitivní emoční stavy jsou úzce spojeny s efektivnějším kognitivním zpracováním informací, a proto mají přímý dopad na schopnost týkající se plnění úkolů. Nadšení, stejně jako většina ostatních pozitivních vlivů napomáhá cíleně zaměřenému chování, a proto lze očekávat, že přiměje jednotlivce, aby se zapojili do své práce a pracovního prostředí. Shirom předpokládá, že vztah mezi nadšením a pracovním výkonem je pozitivní a že je pravděpodobné, že bude reciproční spíše než rekurzivní.

#### **Fyzické a duševní zdraví**

Úroveň nadšení u jednotlivců lze považovat za indikátor jejich optimálního psychologického fungování. Důvodem je to, že mnoho badatelů definovalo konceptuální oblast kvality života zahrnující nadšení. Shirom (2003) pro ilustraci

poukazuje na definici blahobytu podle Světové zdravotnické organizace, která používá ve svém dotazníku položky jako „Cítím se energicky“ „Mám pocit aktivity“ a „Vstávám s pocitem svěžesti“, které se používají v části měření nadšení.

Zatímco pravděpodobné účinky nadšení na psychickou pohodu jsou jasné, jeho účinky na fyzickou pohodu jsou složitější.

Jedním z omezení týkajícím se poznatků o účincích pozitivních emocí na fyzické zdraví je to, že i když víme, že tyto účinky mají tendenci být pozitivním znakem, povaha fyziologických cest spojujících tyto dva subjekty je hůře srozumitelná. Předpokládá se, že pozitivní emoce mění hladinu dopaminu v mozku, a tím současně rozšiřují kognitivní funkce a regulaci kardiovaskulární aktivity. Další možná fyziologická cesta spojuje pozitivní emoce se zlepšením imunitního systému.

Pocity nadšení při práci mohou umožňovat zaměstnancům, aby se účinně vyrovnali s nároky souvisejícími s prací, a co je důležitější, je pravděpodobné, že budou mít pozitivní dopad na jejich pohodu. Nadšení u zaměstnanců by mělo podporovat dovednost budování a učení prosociálního chování a organizační efektivitu.

Pocit posílení (oživení) označuje kombinaci pozitivní energetické bilance a příjemnosti nebo spokojenosti. Někdo, kdo cítí úzkost nebo vztek, se může cítit napjatý. Nicméně, tento pocit je spojen s nepříjemným pocitem a nelibostí, na rozdíl od pocitu nadšení. Většina lidí se touží cítit energicky a vidět to jako významnou dimenzi svých emočních zážitků. Bylo např. zjištěno, že hlavním důvodem, proč se lidé zapojují do fyzické aktivity, je ten, že chtějí zažít pocit nadšení (Shirom 2007).

Nadšení bylo identifikováno jako samostatný faktor, a proto bylo měřeno samostatnou stupnicí v Profile of Mood state (POMS). POMS škála nadšení byla použita v mnoha studiích, nejčastěji ve sportovních vědách. Položky používané v POMS posuzují sílu (energičnost, plnost elánu, nadšenost) a reflektují fyzickou sílu jako stránku nadšení.

Výzkum, který prováděl Shirom a Sraga měl rozšířit povědomí o nadšení a jeho souvislosti s prací. Lidé měli hodnotit události a situace, které se vyskytují na jejich pracovišti. Uvědomění si příčiny pocitu, že se člověk cítí nadšený (vigorous) nemusí být okamžité, ale dříve nebo později může sloužit jako zdroj informací o tom, proč se tak

cítí. Předpokládá se, že zaměstnanci, pokud je požádáte, aby vyprávěli nedávnou zkušenost s nadšením v práci, budou schopni popsat jeho chápání původu.

### **2.4.3 Nadšení jako afektivní stav**

Nadšení kombinuje prvky emocí, které jsou spojovány s pracovní situací, ale je blíže stavu nálady v tom, že má tendenci trvat dny a dokonce týdny. Shirom se rozhodl zaměřit na nadšení jako na specifický afektivní stav, který kombinuje stavy emocí a nálady. Nadšení představuje zásadní sklon k akci. Zaměření nadšení jako emocionálního stavu navazuje na kognitivní motivačně-relační teorii od Lazaruse a jeho kolegů.

### **2.4.4 Nadšení a další afektivní stavy**

Každý emoční stav může být identifikován a rozlišen od ostatních, pokud leží ve dvoudimenzionálním prostoru, který se skládá z horizontální dimenze, složené z potěšení a nelibosti, a vertikální dimenze, složené ze vzrušení a ospalosti. Nadšení reprezentuje pozitivní vzrušení nebo kombinaci mírného vzrušení a potěšení. Protějšek nadšení se nachází v kvadrantu nelibosti a vzrušení a je jím úzkost. V kvadrantu nelibosti a ospalosti se nachází vyhoření, kombinující nelibost s nedostatkem vzrušení. Na rozdíl od vyhoření a úzkosti je nadšení součástí systému, který usnadňuje přístup orientovaný na chování (Shirom 2007).

### **2.4.5 Koncepční rámec nadšení**

Nadšení je viděno jako složená proměnná, která se skládá ze tří provázaných afektivních komponentů, týkajících se pocitů jedince – fyzická síla, emocionální energie a kognitivní živost. Tento pohled pochází z Hobfollvy teorie zachování zdrojů (COR), podle které jsou lidé motivováni získat, udržet a chránit svoje zdroje, které mohou být materiální, sociální nebo energické.

Některá měření nadšení jako stavu nálady byla postavena na teoretickém podkladu, že nadšení a syndrom vyhoření (nebo chronického vyčerpání) reprezentují opačné afektivní stavy ve stejném prostoru, které by nemohly být zažity současně. Shirom zastává teorii, že nadšení a syndrom vyhoření jsou nepřímou související

a nepředstavují extrémní póly stejného kontinua, s výjimkou snad situací vyznačující se velmi vysokou úrovní stresu (Shirom 2003).

Profil stavu nálady (POMS) – prvně publikován v r. 1971 McNairem a kolegy, byl jeden z prvních měření jakékoliv pozitivní nálady. Mezi 6 podškálami různých nálad, POMS obsahuje 8 jednotlivých podškál měřících nadšení - aktivitu, užívající položky jako cítím se veselý, živý, ostražitý, aktivní, bezstarostný a energický, což pravděpodobně reprezentuje kombinaci vitality a nadšení. Výsledky, které obsahují škálu nadšení, byly často uvedeny ve studiích používajících POMS.

Nadšení je tvárný (měnící se) stav, protože je ovlivněno dispozičními a kontextovými proměnnými a je napojeno na motivační procesy, které iniciují a udržují chování při práci. Ačkoliv je tvárné, je často relativně stabilní ve stejném pracovním kontextu, s ohledem na stabilní vliv dispozičních proměnných a absenci změn v důležitých souvisejících podnětech nadšení, stejně jako ostatní konstrukty (orientace na cíl, usměrňování pozornosti). Zahrnuje vzrušení stejně jako pozitivní pocity. Nadšení sídlí ve vlastním prostoru odděleném od konstrukcí jako je sebeúčinnost, která reprezentuje víru v něčí schopnosti, spíše než pozitivní, poznané (zažité) energické emoční stavy. Nadšení se často odlišuje od pozitivní a negativní emočnosti, která reprezentuje běžné tendence být pozitivní nebo negativní, spíše než zásoba energie zaměřená na něčí zaměstnání. Nadšení představuje zkušenost s pozitivní fyzickou a emoční energií a kognitivní bystrostí. Proto jedinec může věřit, že má schopnost dělat svou práci a být obecně pozitivní, ale stále neukazuje pozitivní energii a živost. To odráží jedinečnost nadšení (Shirom 2003, 2007).

Kromě role nadšení jako pozitivního emočního stavu, který vyzývá jedince k zapojení se do svého prostředí a podílení se na aktivitách, které přináší příjemné výsledky, jedinci, kteří cítí nadšení v práci, mají fyzickou sílu, emoční energii a kognitivní živost k tomu, aby se aktivně zapojili do činností, jako je pomáhání ostatním, to, že např. dají vědět předem, že nemohou přijít do práce a neberou si nezasloužené šance. Nadšení umožňuje jednotlivcům vytvořit sociální spojení v různých pracovních situacích, což usnadňuje prosociální chování na pracovišti (Shirom 2007).

### 3 Metody výzkumu

Problematikou syndromu vyhoření a jeho opačnými stavy se zabývalo mnoho odborníků (např. Kebza, Šolcová, Křivohlavý, Kahn, Shirom, Maslachová a další zmínění v předešlých kapitolách), což také zapříčinilo vznik několika metod zjišťování tohoto stavu. Při odborném vyšetření má vysokou odpovídající hodnotu pozorování, rozhovor, vyhodnocení podrobné anamnézy zkoumaného jedince a jiné. Mezi velice významné prvky patří i dotazníkové metody. Ty se dělí na jednodimenzionální, které se soustředí na hlavní dimenzi syndromu vyhoření, a multidimenzionální, které definují syndrom vyhoření více dimenzemi. Existují dotazníky odborné, které může vyhodnocovat pouze psycholog či vyškolený pracovník, ale setkáváme se také s formou orientačních samoobslužných dotazníků, které si mohou orientačně vyhodnocovat respondenti sami. Pomocníkem při diagnostice vyhaslosti mohou být také jiné odborné dotazníky, jako jsou například Logotest, Dotazníky životní spokojenosti aj (Kebza/ Šolcová 1998).

#### 3.1 Maslachové škála vyhoření (Maslach Burnout Inventory – MBI)

Mezi nejčastěji používané metody k odbornému zkoumání burnout syndromu patří metoda Maslach Burnout Inventory (MBI). Vznikla v roce 1981 a jejími autorkami jsou Christina Maslach a Susan E. Jackson. Roku 1986 publikovaly autorky metody úpravu MBI. V roce 1995 provedla italská autorská dvojice Antonio Pierro a Silvia Fableri důkladnou mnohostrannou faktorovou analýzu metody MBI a ta prokázala existenci tří níže uvedených faktorů (Křivohlavý 2012).

Faktory emocionálního vyčerpání a deperzonalizace jsou negativně laděné a naopak osobní uspokojení z práce je laděno pozitivně. Jsou to tři vzájemně nezávislé faktory, které měří odlišné dimenze vyhoření, a proto jsou také interpretovány zvlášť. Nezjišťuje se tedy celkový skóre. Pocity se v originále hodnotí jednak na stupnici častosti výskytu, jednak na stupnici intenzity (síly) a vyhodnocuje se tak celkové skóre pro jednotlivé faktory. U nás se s tímto dotazníkem pracuje málo, převážně ve výzkumných pracích studentů, proto nejsou k dispozici žádné české normy.



***Emotional exhaustion - EE***, tj. emocionální vyčerpání

Emocionální vyčerpání, ztráta chuti k životu, nedostatek sil k jakékoli činnosti a nulová motivace k nějaké činnosti jsou považovány za základní příznaky burnout syndromu. EE je nejsměrodatnějším ukazatelem přítomnosti vyhoření.

***Depersonalizace - DP***, tj. ztráta úcty k druhým lidem jako lidským bytostem

Depersonalizace jako projev psychického vyčerpání se zřetelně projevuje u lidí, kteří mají velikou potřebu reciprocitu, tj. kladné odezvy (odpovědi) od těch, kterým se věnují (např. ve službách, pečovatelské a učitelské činnosti, vedení pracovního týmu). Když se jim této kladné odezvy nedostává, zahořknou a staví se k druhým lidem cynicky. Přestávají v nich vidět lidské osobnosti, ztrácejí k nim respekt a bezpodmínečnou úctu. V extrémním případě s nimi jednají jako s neživými předměty.

***Personal accomplishment - PA***, tj. snížený pracovní výkon

Se sníženým pracovním výkonem coby charakteristikou syndromu psychického vyhoření se setkáváme především u lidí s nízkou mírou zdravého sebecenění, sebehodnocení a sebedůvěry (tzv. self-esteem). Tím, že si sami sebe moc necení, nemají ani dostatek energie ke zvládnutí stresových situací, konfliktů a životních těžkostí.

MBI se stal velmi diskutovaným a využívaným nástrojem. Navazují na něj nejrozličnější verze jako je například i MBI – GS (Maslach Burnout Inventory – General Survey).

### **3.2 Maslach Burnout Inventory – General Survey**

V návaznosti na MBI jako dotazník, který byl vytvořen výhradně pro použití v profesích orientovaných na klienta, vzniká upravená verze Maslach Burnout Inventory – General Survey. Jejími autory jsou Schaufeli, Leiter, Maslach a Jackson. Hlavní myšlenkou této upravené verze je, že emoční vyčerpání, depersonalizace a osobní výkonnost lze vztáhnout nad rámec interpersonální domény, charakteristickou

pro pomáhající profese. Byly proto vytvořeny tři obecnější škály označené jako vyčerpání (exhaustion), cynismus (cynicism) a profesní výkonnost (professional efficacy). Je zde zřejmá paralelní souvislost se škálami z předchozí verze, ale rozdílně jsou postavena některá tvrzení, která odkazují na obecnější a ne tolik sociální aspekty práce. Mnohé studie (Bakker/ Demerouti/ Schaufeli 2002, Leiter/ Schaufeli 1996) provedené na různých skupinách zaměstnanců a různých národnostech (Richardsen/ Martinussen 2005) poukazují na to, že syndrom vyhoření je fenomén, který se neobjevuje pouze v pomáhajících profesích. V ostatních povoláních se objevuje stejná forma a podoba problému vyhaslosti (Bakker/ Demerouti 2007). Bohužel ani u MBI-GS se nepodařilo překonat některé psychometrické nedostatky, které se objevují už v původní verzi MBI, a to především proto, že otázky jsou formulovány jednosměrně, což může nabízet alternativní vysvětlení pro silné tendence ke sdružování kladných a negativních odpovědí (Bakker/ Demerouti 2007).

### **3.3 Burnout Measure dle Pinesové**

Burnout measure je přepracovaná verze již existujících dřívějších dotazníků The Tedium Scale a Tedium Measure autorky Pinesové (1981), která jej vytvořila se svými spolupracovníky. Pro českou populaci upravil tento dotazník Křivohlavý (1998). Je to hojně citovaná metoda a jedná se pravděpodobně o jednu z nejužívanějších metod k zjištění míry vyhoření jedince. Syndrom vyhoření je tak dle Pinesové (1988) konečným výsledkem procesu vyčerpání (attrition), jímž vysoce motivovaní jedinci ztrácí nadšení. Tento nástroj byl vyvinut pro měření míry vyhoření napříč všemi povoláními a také pro použití u nezaměstnaných. Autorka sice zohledňuje tři základní složky vyhoření - psychického (mental), fyzického (physical) a emočního (emotional), ale jedná se o jednodimenzionální nástroj, nepracuje se tedy se třemi faktory, ale pouze s jedním výsledným skóre.

### **3.4 Měřítka nadšení/vyhoření dle Shiroma (Shirom-Melamed burnout measure – SMBM / Shirom-Melamed Vigour measure - SMVM)**

Nadšení je chápáno jako pocit dostatku fyzických sil, emoční energie a kognitivní živosti, vyhoření pak Shirom (2005) spatřuje jako důsledek snižování energetických zdrojů. Proto stojí nadšení v ostrém kontrastu k syndromu vyhoření. Při vývoji konstruktů syndromu vyhoření vycházel A. Shirom z pracovního stresu a koncipoval jej tak, aby odrážel vyčerpání zdrojů při zvládání chronického pracovního stresu (Kebza/ Šolcová 2008). Při jeho sestavování byl Shirom inspirován pracemi Maslachové i Pinesové, ale nejvíce se opíral o Hobfollovu Teorii zachování zdrojů (teorie COR) (Hobfoll 1989), jejímž základním principem je snaha každého člověka získat, udržet a chránit to, čeho si nejvíce cení, a to v podobě materiálních, sociálních i energetických zdrojů. Podle COR teorie (Hobfoll 1989) je stres v práci způsoben hrozbou ztráty či přímou ztrátou těchto zdrojů, případně tím, že se jednotlivci nepodaří toužený zdroj získat.

Shirom tak spatřoval vyhoření jako emocionální stav charakterizovaný úbytkem fyzické, emocionální a kognitivní energie (Shirom 2005). Úbytek fyzické energie se projevuje pocitem únavy, nízkou úrovní energie při plnění každodenních úkolů v práci. Emoční vyčerpání se projevuje postrádáním chuti investovat energii do vztahů s jinými lidmi a také minimální empatií ke svému okolí. Kognitivní únava se projevuje pomalým myšlením a sníženou mentální bystrostí. Každá součást syndromu vyhoření se tak vztahuje k vypouštění a vyčerpání energetických zdrojů v dané oblasti. Opačný stav syndromu vyhoření pak Shirom (2005) uvádí jako pojem nadšení, které je přímým opakem úbytku energie a je tedy charakterizováno jako nadbytek fyzické, emocionální a kognitivní energie.

Autoři SMBM udávají tři důvody, proč se zaměřili na energetické zdroje při tvorbě tohoto nástroje. Energetické zdroje má každý jedinec a jejich jednotlivé složky jsou navzájem propojeny nebo jsou si velmi blízké. Tyto zdroje představují ucelený soubor, jenž se nepřekrývá s jinými koncepty z oblasti humanitních studií, jako je cynismus (cynism), sebepojetí (selfconcept), sebeúcta (self-esteem), vlastní

účinnost (self-efficacy). V SMBM je vyhoření jasně odlišeno od stresu, který může být prvotně vnímán jako vyhaslost, a dále také od copingových strategií. Tento nástroj je navrhnutý tak, aby odrážel slábnoucí energetické zdroje na pracovišti bez ohledu na typ povolání. (Shirom 2005).

Tato metoda a její koncepce vyhoření může sloužit k odhalení spojitosti mezi vyhaslostí a různými aspekty tělesného zdraví, jako jsou úroveň krevních lipidů, poruchy spánku nebo zánětlivé procesy.

Ve srovnávací studii, kterou provedl Shirom a Melamed (2006) s užitím testů MBI-GS a SMBM, bylo prokázáno, že obě metody i přes jejich rozlišnost vykazují obdobné výsledky.

## 4 Nezisková organizace LATA, z.ú

Tato kapitola přibližuje historii organizace, vymezení klientely i dobrovolníků a nejdůležitější program *Ve dvou se to lépe táhne*, který klientům a jejich rodinám nabízí.

### 4.1 Charakteristika organizace

LATA je pražská nezisková organizace pomáhající ohroženým dětem, mladým lidem a jejich rodinám v Praze a blízkém okolí. Byla založena v roce 1994 docentem Oldřichem Matouškem a jeho studenty.

LATA byla původně zkratkou slov Laskavá Alternativa Trestu pro Adolescenty. Tato zkratka charakterizovala někdejší cíl LATA, od kterého se však již před několika lety organizace odklonila. Logo LATy má podobu a význam vrcholičnaté laty, která nyní symbolicky odkazuje ke spojení mladého dospívajícího člověka se skupinou osob, kteří jej obklopují a podporují. Těmito lidmi mohou být rodiče, vrstevníci, sociální kurátor, učitel, obhájce, psycholog, ale právě a především i dobrovolník zapojený v projektu. Slovo LATA jsou také poslední slabiky místního názvu Palata. Když začala fungovat LATA, její první setkání probíhala v Denním sanatoriu Horní Palata v Praze pod vedením pana doc. Oldřicha Matouška.

Posláním LATy je víra v to, že každý v dospívání potřebuje někoho, kdo jej přijímá takového, jaký je. Mladým lidem pomáhá organizace zvládat jejich nepříznivou nebo ohrožující situaci a snaží se posílit jejich samostatnost. K tomu organizace využívá vrstevnickou podporu vybraných dobrovolníků a další navazující služby pro klienta a jeho rodinu. Brumovská s Málkovou (2010) tohoto dobrovolníka označují jako formálního mentora.

LATA si klade za svůj cíl být součástí fungující sociální sítě pro ohrožené děti, mládež a jejich rodiny. Dále nabízí komplexní služby pro své klienty, členy jejich rodin a rodiny obecně, šíří myšlenku společenské angažovanosti mladých lidí a firem. V neposlední řadě rozšiřuje obecné povědomí o vytváření a udržování respektovaných a kvalitních mezilidských vztahů.

Hodnoty, které LATA uznává, jsou:

- individuální a nedirektivní přístup,
- víra v možnost změny prostřednictvím vztahu,
- zodpovědnost každého za svůj život ve vztazích,
- solidarita a vzájemnost,
- dobrovolnost zapojení klientů, dobrovolníků.

#### **4.1.1 Pro koho je organizace určena**

Organizace poskytuje odbornou sociální práci a další navazující služby pro mladé lidi ve věku 13 – 26 let a jejich rodiny. Uživatelům pomáhá se začleněním do společnosti, s řešením problémů a obtížných nebo ohrožujících situací. Snaží se vyrovnávat jejich znevýhodnění, posilovat jejich dovednosti a umožňovat prožívat období dospívání tak, aby měli šanci strávit plnohodnotný život. Důležitou myšlenkou je vracení uživatelů do běžného života, do procesu vzdělávání a pomoc se vstupem na trh práce. Pomoc je poskytována především vrstevnickou podporou skrze vyškoleného dobrovolníka, který jim pomáhá zvládat nepříznivé nebo ohrožující životní situace, do kterých se jedinci dostali. Také posiluje jejich samostatnost.

Uživatelům pomáhá hlavně v oblasti vztahů, které obtížně navazují s vrstevníky a dospělými autoritami. Také mohou mít problémy s navázáním zdravých partnerských vztahů a obtížně se orientují v mezilidských vztazích. Další oblastí je oblast rodiny, kdy uživatelé nerespektují autority rodičů, mají výchovné problémy, nebo utíkají z domova. V oblasti socializace jim dobrovolníci pomáhají v začlenění do společnosti a snaží se působit na změnu trávení volného času (záškoláctví, šikana, nerespektování autority dospělých, nezodpovědný přístup ke vzdělání, experimentování s návykovými látkami, atd.). Uživatel také může hledat svou identitu, tedy své místo na světě, nebo má problémy s vlastním sebehodnocením apod.

#### **4.1.2 Projekt Ve dvou se to lépe táhne**

Pilířem služeb, které LATA poskytuje, je projekt „Ve dvou se to lépe táhne“. Hlavní myšlenkou je podpora uživatelů, kteří se ocitli v obtížné životní situaci,

kterou nejsou schopni řešit vlastními silami a hrozí jim riziko sociálního vyloučení. Podpora probíhá formou individuální sociální práce s každým klientem spolu s odborníkem a současně jako vrstevnická podpora od dobrovolníka – jeden na jednoho. Dobrovolníkem je plnoletý jedinec mezi 18 – 30 lety. Koordinátor se spolu se sociálními pracovníky snaží spárovat dvojici tak, aby měla něco společného, ale také podle zkušeností a osobnosti dobrovolníka. Projekt je postaven na pravidelném individuálním setkávání klienta a dobrovolníka, který je vyškolen a metodicky veden. Schůzky se odehrávají po 2-3h týdně po dobu nejméně 6 měsíců. Tento typ dobrovolnictví nazývá Tošner se Sozanskou (2006) za dlouhodobou dobrovolnou pomoc. Cílem je navázání kvalitního, bezpečného, respektujícího a podpůrného vztahu. Dvojice uživatel – dobrovolník společně podnikají aktivity podporující uživatelův rozvoj a začlenění do společnosti, sdílí spolu problémy a hledají jejich řešení. Na náplni každé schůzky se domlouvá dvojice společně. Společné trávení času může být zaměřeno na volnočasové aktivity (sportování, podnikání výletů, návštěvy kulturních akcí,...). Jelikož bývají uživatelé spíše ze sociálně slabších rodin, je nasnadě, aby schůzky byly co nejméně finančně náročné. LATA má ale i právě proto sjednané volné vstupy na nejrůznější akce (Zoo, bazén, bobová dráha,...), které mohou dvojice využívat. Jde ale také například o pomoc při dokončení studia, při hledání práce, s řešením osobních problémů uživatele, nebo jak si vyřídit povinnosti na úřadě atp. Je také možné využít zdarma nabídky doučování. V rámci programu je nabízeno odborné poradenství pro rodiče s cílem zlepšit životní situaci jejich dítěte.

Projekt má tři specifické podoby:

- Program *Spolu přes práh* je určen uživatelům, kteří se nacházejí nebo prošli některou z forem ústavní či ochranné výchovy nebo vyrůstají v náhradní rodinné péči. Uživatelům je nabízeno budování vztahu s dobrovolníkem mimo ústavní zdi, tedy přes práh. Je mu dáván velký prostor pro přebírání zodpovědnosti, posilování sebevědomí, individuality, komunikačních a psychosociálních dovedností. Snahou je i směřování k aktivnímu trávení volného času. Dobrovolník v tomto případě působí ve vztahu s uživatelem jako průvodce.

- Program *Spolu o kus dál* je určen uživatelům, kteří jsou ohroženi vyloučením z vrstevnických skupin, šikanou, konflikty s rodinou a její obtížnou situací. Také je určen uživatelům s psychickými obtížemi. Uživatel je podporován v krocích vedoucích k pozitivnímu posunu v situaci, v níž se nachází, a ve vnímání své role v ní. Je mu nabízena pomoc při získávání a udržování dovedností důležitých pro běžný každodenní život. Dobrovolník působí v tomto vztahu jako podpora.
- Program *Spolu jinak* je určen uživatelům, kteří experimentují s alkoholem či drogami, nevhodně tráví svůj volný čas a jejichž chování je rizikové. Uživatelům je dána možnost trávit volný čas jinak. Je nabízen pevný vztah jako alternativa k jejich dosavadní situaci, poskytnutí zpětné vazby na jejich chování a snaha o zvyšování schopnosti sebereflexe. Dobrovolník působí v tomto programu jako mentor.

### 4.1.3 Další projekty

Mezi další projekty patří Individuální podpůrná práce s rodinou, jejímž cílem je zabránit kolapsu rodiny, který může vyústit k odebrání dětí a celkovému rozpadu rodiny. Důležité je individuální provázení formou pravidelných návštěv sociálního pracovníka LATy, které má snížit tato rizika. Cílovou skupinou jsou rodiny s dětmi do 18 let, které se nacházejí v náročné životní situaci spojené se specifickými potřebami dítěte, nebo v socioekonomicky obtížné situaci, nebo se potýkají s výchovnými a vztahovými potížemi, obtížemi ve škole apod. Projekt také slouží rodinám vychovávajícím děti z náhradní rodinné péče, kde se objevují například konflikty mezi sourozenci.

V rámci podpory rodiny nabízí LATA také uspořádání rodinné skupinové konference, jejímž cílem je zapojení širší rodiny a blízkých do řešení náročné či ohrožující situace zejména při výchově dětí.



#### **4.1.4 Motivace dobrovolníků LATy k práci**

Dobrovolníci jsou metodicky vedeni a motivováni k práci s uživatelem a absolvují průběžné supervize, které se konají jednou za měsíc. Uživatelé se také pravidelně (alespoň jednou za tři měsíce) setkávají se sociální pracovníci a svým dobrovolníkem, se kterými hodnotí své zapojení a spokojenost se službou, plánují její průběh a mají tak možnost službu ovlivňovat.

Dobrovolníci také prochází pravidelnými motivačními rozhovory, v nichž mají možnost ohlédnout se za svým působením v LATě. Je také nabízeno další vzdělávání, které je zdarma. Dalším motivačním prvkem bývají realizovány teambuildingové akce, vícedenní výlety.

## **5 Faktory ovlivňující nadšení a vyhoření dobrovolníků v organizaci LATA**

V praktické části práce bude stanoven cíl výzkumu a výzkumné otázky. Seznámím vás s metodami výzkumu použitými při práci, také charakterizuji výzkumný vzorek, a v neposlední řadě uvedu výsledky dotazníkového šetření a následně i interpretaci získaných poznatků z rozhovorů.

### **5.1 Cíle výzkumu**

Cílem praktické části diplomové práce bylo zjistit, jak působí faktory na vznik vyhoření a na udržení nadšení dobrovolníků. Hlavním záměrem bylo především zjistit názory a pohledy dobrovolníků organizace LATy na jejich činnost a také zmapovat jejich zkušenosti při práci s klienty. Data získaná touto prací by mohla dále sloužit organizaci k posouzení svých zavedených nástrojů, které by měly chránit dobrovolníka před vyhořením a pomoci jim udržet nadšení. Také by mohla pomoci najít další možnosti, jak dobrovolníky motivovat, aby ve svém působení v organizaci nadále setrvali.

Výzkumné otázky byly stanoveny na základě poznatků z přečtené literatury a z vlastních zkušeností a byly formulovány na základě teoretického ukotvení, kdy výzkumný problém této práce byl stanoven v podobě dvou hlavních výzkumných otázek:

HVO: Jaké faktory přispívají ke vzniku vyhoření u dobrovolníků organizace LATA?

HVO2: Jaké faktory podporují nadšení u dobrovolníků organizace LATA?

Z teoretické části práce je zřejmé, že pro vyhoření i nadšení jsou společné vnější faktory, a to především pracovní podmínky. Dále to jsou vnitřní faktory, tedy faktory osobnostní. V této práci jsem se dále ale zaměřila na pracovní podmínky, které pro mne byly lépe měřitelné než ty vnitřní, a zároveň jsem je považovala i za nejsilnější faktor působící

na vznik vyhoření a udržení nadšení u dobrovolníků. Dále jsem se zaměřila na dobrovolníkovu okoli působící na jedince ve vztahu k vyhoření.

Jednotlivé okruhy pokládaných otázek dobrovolníkům jsou rozdělené do tří výzkumných oblastí tak, aby dávaly smysl a aby byly zjištěny nejpodstatnější informace z přímé činnosti dobrovolníků v organizaci LATA. Na tyto oblasti následně navazují dílčí otázky. Jedná se o tyto oblasti:

1. Charakteristika a organizace práce dobrovolníků v organizaci LATA
2. Rodina a okolí dobrovolníků a jejich působení na dobrovolníkovu činnost
3. Přímá práce s klientem

## **5.2 Výzkumná metoda**

Jako výzkumnou metodu jsem pro první části práce zvolila záměrný výběr kontrastní skupiny. Prvotní šetření bylo tedy provedeno pomocí dvou dotazníků, které byly jednotlivě zpracovány, a následně z nich byli vybráni jednotliví respondenti pro hlavní výzkum. Ten jsem zvolila ve formě polostrukturovaného rozhovoru.

### **5.2.1 Dotazníkové šetření**

V teoretické části byly zmíněny nejznámější metody ke zjišťování syndromu vyhoření a ke zjišťování míry nadšení. Pro sběr dat při prvotním výzkumu jsem využila nástrojů Maslachovy škály vyhoření (BMI) a Měřítka nadšení Shirom - Melamed (SMVM).

Z nástroje BMI byly hodnoceny jednotlivě stupně emocionálního vyčerpání (EE), deperzonalizace (DP) a osobního uspokojení z práce (PA). Zjišťovala jsem, zda je zde nějaká souvislost mezi věkem, pohlavím, praxí či profesí dobrovolníka, ale i zda je zde nějaká souvislost mezi jednotlivými dimenzemi syndromu vyhoření (EE, DP, PA), jejich četností a rozložením.

Z nástroje SMVM byla zjišťována míra fyzické síly, emoční energie a kognitivní živosti dobrovolníků. Získaná data byla prezentována v závislosti na věku, pohlaví, délce praxe a studovaného oboru dobrovolníka.

### 5.2.2 Polostrukturovaný rozhovor

Rozhovor byl uskutečněn s 10 dobrovolníky, 5-ti vykazujícími nejvyšší míru vyhoření a 5-ti naopak s nejvyšší mírou nadšení. Osloveno bylo celkem 13 dobrovolníků, z nichž 3 odmítli další spolupráci při získávání dat. Ta byla získávána pomocí polostrukturovaného rozhovoru uzpůsobeného k získání co nejvíce zkoumaných informací. Sběr dat probíhal rozhovorem nahrávaným přes Skype, jelikož jsem neměla možnost se s dobrovolníky setkat osobně. Pro nahrávání jsem použila program MP3 Skype recorder.

Pomocí otevřeného kódování výzkumník odhaluje specifická témata v datech v kontextu s přečtenou literaturou, novými myšlenkami, s cílem rozkrytí textu dle témat pomocí kódování slov, odstavců nebo celých textů. Výzkumník hledá vlastnosti kategorií i události v nich a zkoumá intenzitu výrazů pomocí přídavných jmen (Hendl 2008).

## 5.3 Charakteristika výzkumného vzorku

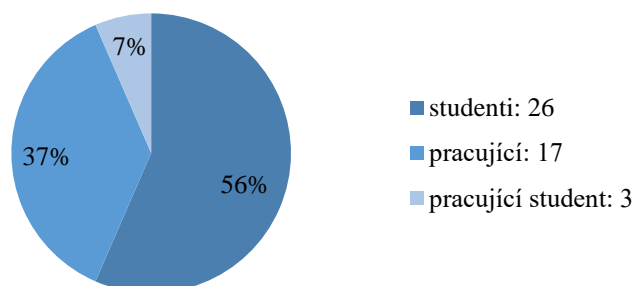
Zkoumaný vzorek se skládá z dobrovolníků sdružení LATA. Osloveni byli všichni dobrovolníci pomocí papírové ankety – viz příloha 1, kteří dorazili na dvě plánované supervize a dále pomocí www ankety. LATA čítá 60 dobrovolníků, z nichž 46 vyplnilo dotazník a z nich vyhovovalo dalšímu zkoumání 32 dobrovolníků. Vyřazeni byli ti dobrovolníci, kteří neměli přiřazeného klienta, což odpovídá 53 % z celkového počtu dobrovolníků působících v LATě.

Jak je již uvedeno výše, druhá část výzkumu byla uskutečněna s 10 dobrovolníky, kteří dle dotazníkového šetření vykazujícími nejvyšší míru vyhoření a nadšení.

Na šetření odpovědělo 80 % žen a 20 % mužů. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že se jako dobrovolníci hlásí převážně ženy.

Dalším výzkumným prvkem bylo zjištění, zda dobrovolníci pracují či studují. Ukázalo se, že 7 % dobrovolníků jsou pracující studenti, 37 % jsou pracující a 56 % jsou studenti viz *obrázek.1*.

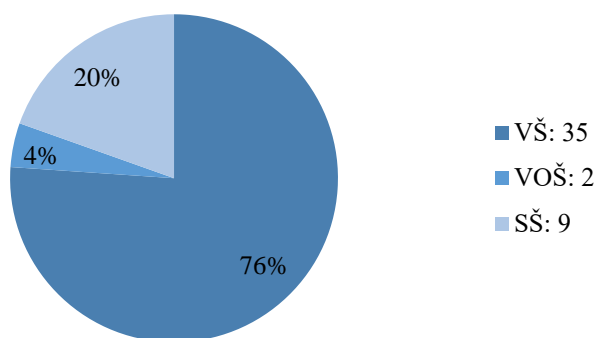
### Procentuální zastoupení pracujících a studentů



Obrázek 1: Procentuální zastoupení pracujících a studentů

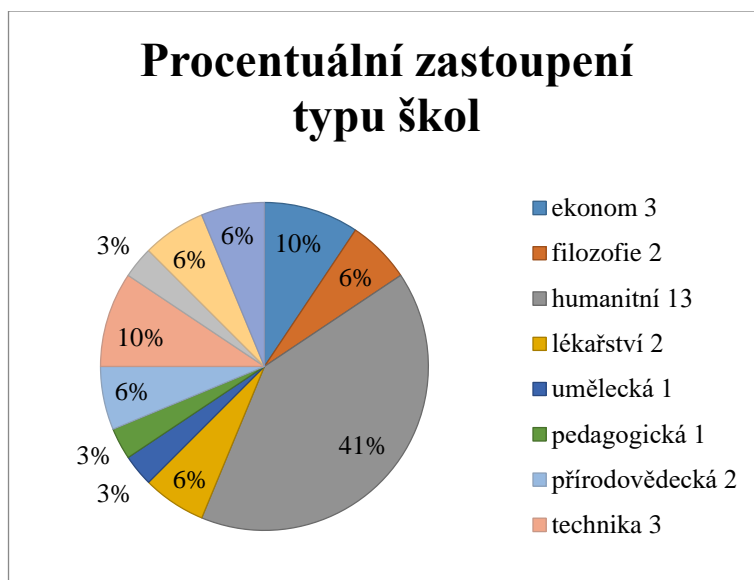
Dále dobrovolníci uváděli, jaký stupeň vzdělání dokončili či jaký stupeň školy právě studují. 20 % vystudovalo či stále studuje střední školu, 4 % dobrovolníků vystudovaly VOŠ, a 76 % studuje či vystudovalo vysokou školu, viz obrázek 2.

### Procentuální zastoupení ve stupni vzdělání



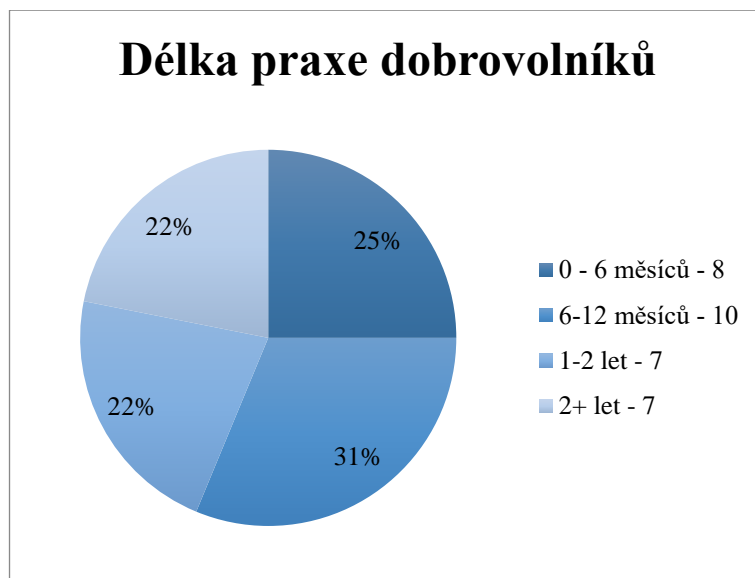
Obrázek 2: Procentuální zastoupení ve stupni vzdělání

Dalším prvkem bylo zjištění, jaké zaměření školy dobrovolníci studovali či studují. Dle mého očekávání to jsou humanitní obory, a to celých 41 %, ostatní typy škol jsou zastoupeny v sobě obdobném poměru, a to 3 % - 10 %, jak můžeme vidět na *obrázku 3*.



*Obrázek 3: Procentuální zastoupení v typu školy*

Dalším zkoumaným faktorem u dobrovolníků je délka jejich praxe v organizaci LATA. Data jsou vcelku vyrovnaná, což mi nabízí vhodný zkoumaný prvek k dalšímu průzkumu. Nejvíce dobrovolníků s organizací spolupracuje od 6 do 12 měsíců, a to celých 31 %, 25 % dobrovolníků pracuje v organizaci LATA méně než 6 měsíců, 22 % dobrovolníků pracuje 1 – 2 roky a stejný počet dobrovolníků tedy 22 % pracuje v organizaci více jak 2 roky, viz *obrázek 4*.



*Obrázek 4: Délka praxe dobrovolníků*

Vzhledem k veliké specifikaci výzkumného vzorku nebylo možné zajistit stejnoměrné rozložení v pohlaví, stupni vzdělání či typu vystudované školy, podařilo se však navázat spolupráci s vhodným vzorkem v oblasti délky praxe, jelikož jsou zastoupeny všechny námi zkoumané kategorie v obdobném poměrném zastoupení.

Dále byla zkoumána závislost věku dobrovolníků na délce jejich praxe. Následující *obrázek č. 5* je výsledkem tohoto šetření. Jak je vidět v tabulce, průměrný věk dobrovolníků je 23,8 let. Dobrovolníci, kteří působí v organizaci více jak dva roky, jsou průměrně starší 25 let, dobrovolníci s kratší praxí se průměrně pohybují mezi věkem 22,7 – 23,8 let.

Délka praxe (let)	Průměrný věk
0 - 0,5	23,3
0,5 - 1	23,8
1-2	22,7
2+	25,6
<b>Průměrný věk</b>	<b>23,8</b>

*Obrázek 5: Závislost délky praxe na věku dobrovolníků*

## 5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jako počáteční výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření, kterým byli vytipováni dobrovolníci z organizace LATA, kteří jsou svou prací nejvíce vyhořelí a naopak ti, kteří jsou ze své práce nejvíce nadšení. Byly použity již existující dotazníky, a to dotazník od Maslachové a Jacksonové pro určení míry syndromu vyhoření pro pomáhající profese. Následoval druhý dotazník, a to Měřítko nadšení (vigor) od Shiroma a Melameda.

### 5.4.1 Maslachové škála vyhoření pro pomáhající profese (Maslach Burnout Inventory – MBI)

V dotazníku MBI je 9 otázek zaměřených na emocionální vyčerpání, 5 otázek zaměřených na depersonalizaci a 8 otázek zaměřených na snížený pracovní výkon. U každé otázky je možnost vyjádřit odpověď jedním ze sedmi stupňů odpovědní škály 0 – 6, kde 0 je nikdy a 6 vždy. Každá z oblastí je měřena třemi stupni – vysoký, mírný a nízký stupeň. Pro emocionální vyhoření a depersonalizaci korespondují vysoké hodnoty s vysokým stupněm vyhoření, naopak u osobního uspokojení korespondují s vyhořením nízké hodnoty. Součtem bodového hodnocení jednotlivých oblastí se docílí vyhodnocení každé oblasti a zároveň také celého dotazníku.

#### Hodnocení jednotlivých kategorií:

Stupeň emocionálního vyčerpání EE

- Nízký: 0 – 16
- Mírný: 17 – 26
- Vysoký: 27 a více = vyhoření

Stupeň depersonalizace DP

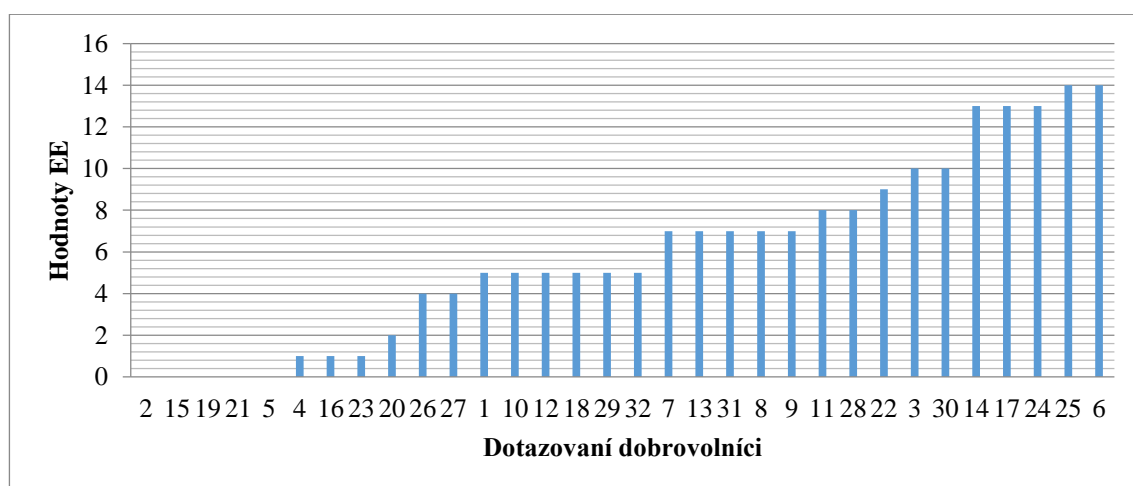
- Nízký: 0 – 6
- Mírný: 7 - 12
- Vysoký: 13 a více = vyhoření



### Stupeň osobního uspokojení PA

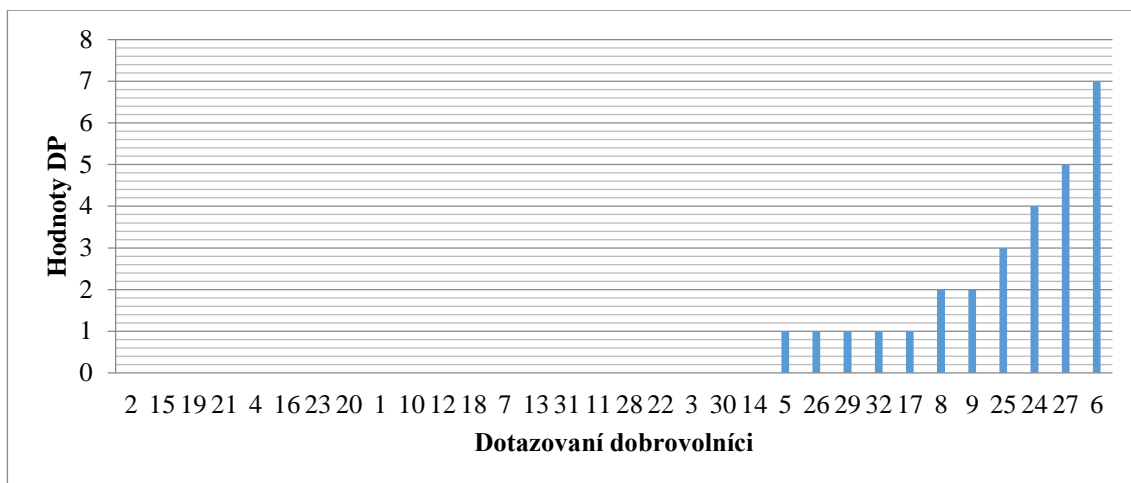
- Vysoký: 39 a více
- Mírný: 32 – 38
- \*Nízký: 0 - 31 = vyhoření

Po zhodnocení dotazníků jsem vyhodnotila stupeň vyhoření dle jednotlivých kategorií. Na *obrázku č. 6* vidíme hodnoty při vyhodnocení stupně emocionálního vyčerpání. Je patrné, že ze zkoumaného vzorku nevykazuje žádný dobrovolník ani vysoký, ani mírný stupeň vyhoření. Veškeré hodnoty naměřené dotazníkem se pohybují mezi 0 a 14, a tedy není tu ani hraniční číslo.



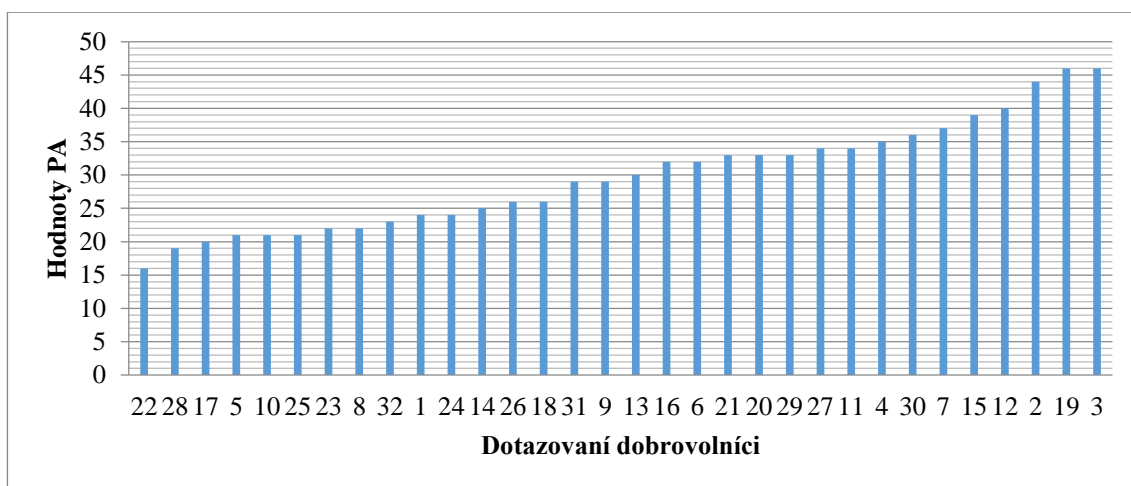
Obrázek 6: Stupně emocionálního vyčerpání

Na následujícím *obrázku č. 7* vidíme naměřené hodnoty z kategorie Stupně depersonalizace. 31 dobrovolníků spadá do oblasti nízké úrovně a pouze 1 dobrovolník spadá na úroveň mírného stupně vyhoření, a to v hodnotě 7, což je hraniční hodnota mezi nízkým a středním stupněm.

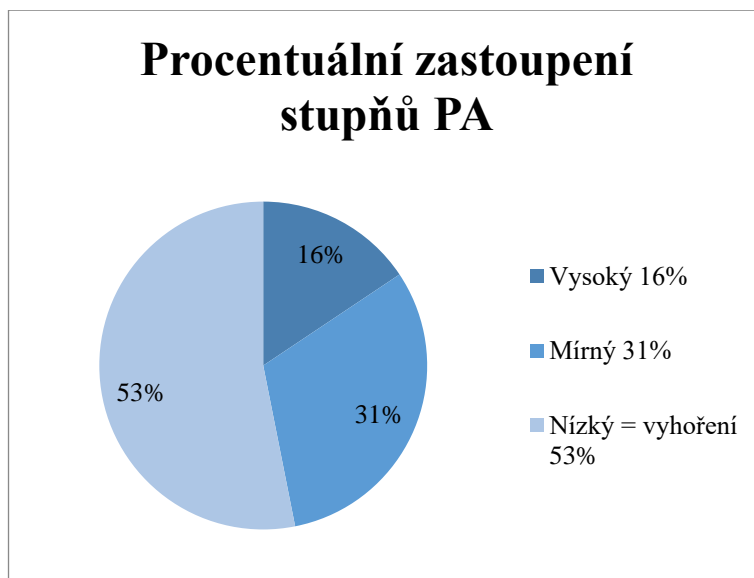


Obrázek 7: Stupně depersonalizace

Na *obrázku č. 8* vidíme, jak dopadlo vyhodnocení Stupně osobního uspokojení. Tato kategorie je oproti dvěma předchozím kategoriím na výsledky velice pestrá. Vidíme, že dobrovolníci spadají do všech 3 stupňů, tedy do vysokého mírného, ale i nízkého stupně, který odpovídá vyhoření. Na *obrázku č. 9* můžeme pak vidět procentuální zastoupení výsledků ve všech 3 stupních PA, kde je jasně vidět, vysoký stupeň PA má 16 % dotazovaných, 31 % dosahuje mírného stupně a celých 53 % dobrovolníků vykazuje stupeň nízký, který odpovídá vyhoření.



Obrázek 8: Stupně osobního uspokojení



Obrázek 9: Procentuální poměr mezi stupni PA

Celkově tedy ze studie dotazníku MBI vyplývá, že nejvíce rizikovou oblastí u dobrovolníků organizaci LATA je oblast osobního uspokojení. Vzhledem ke specifikaci tohoto faktoru můžeme předpokládat, že mezi dobrovolníky jsou lidé s nízkou mírou zdravého sebehodnocení a sebedůvěry. Proto jsem se rozhodla zjistit, zda existuje nějaká závislost na hodnotách PA a neutrálními faktory, což jsou věk, délka praxe, ukončené vzdělání, pohlaví atd. Z těchto hodnot jsem vytvořila následující tabulku, *obrázek č. 10*, z níž jsem chtěla vyčíst další informace. Bohužel výsledky nejsou dostatečně směrodatné k určení, zda jsou dobrovolníci více ohroženi kvůli délce praxe, věkové kategorii vystudované školy či kvůli jejich pohlaví, a tedy nemůžeme posoudit, jaký vliv mají neutrální faktory na dobrovolníky LATy.

PA	Věkové kategorie			Pohlaví	
	18 - 20	21 - 25	26 - 30	žena	muž
Vysoký 39 a více	3%	3%	9%	13%	3%
Mírný 32- 38	9%	13%	13%	25%	6%
Nízký 0 - 31	16%	22%	16%	44%	9%

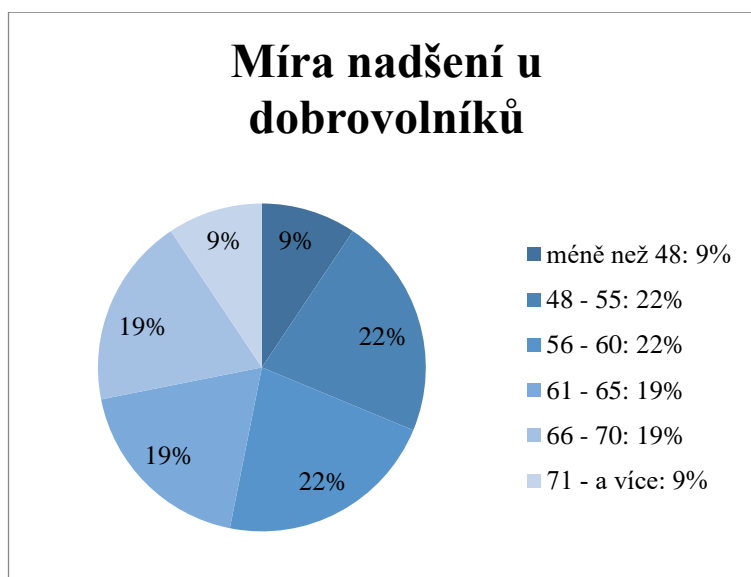
PA	Praxe				Škola		
	0-6 m	6-12 m	1-2 let	2+ let	SŠ	VOŠ	VŠ
Vysoký 39 a více	6%	0%	6%	3%	6%	3%	6%
Mírný 32- 38	3%	6%	6%	3%	6%	3%	22%
Nízký 0 - 31	16%	25%	9%	16%	3%	0%	50%

Obrázek 10: Tabulka závislosti PA na neutrálních faktorech

### 5.4.2 Měřítka nadšení Shirom - Melamed (Shirom-Melamed vigor measure - SMVM)

Shirom společně se svými kolegy definoval základní nástroj k měření míry vyhoření / míry nadšení jako Shirom-Melamed burnout / vigour measure dotazník (SMBM/SMVM). Pro určení míry nadšení bylo použito tedy Měřítka nadšení Shirom Melamed. Tato metoda nemá pevně stanovené hranice pro určení míry nadšení a jeho hodnocení není tedy zcela jednoznačně určeno. To může být přínosem v praxi, kdy je administrátorovi dán větší prostor pro individuální posouzení a dotazník je tedy určen jako základní vodítko pro další práci s jedincem, například pomocí rozhovoru (Shirom, 2007), ovšem u statistického zpracování je to nedostatek.

Nadšení bylo zjišťováno pomocí dvanácti otázek, které zahrnovaly prvních pět otázek zaměřených na fyzickou sílu, další tři zaměřené na emoční energii a poslední čtyři na kognitivní živost. Respondenti měli za úkol odpovědět na tyto otázky pomocí sedmibodové škály s rozpětím od „Nikdy (1)“ po „Vždy nebo skoro vždy (7)“. Nejméně může respondent dosáhnout 12 bodů a nejvíce 84 bodů. Čím více bodů získá, tím více je pro svou práci nadšený. Na následujícím obrázku (obrázek č. 11) vidíme výsledky celkového skóru míry nadšení dobrovolníků.



Obrázek 11: Celkový skór míry nadšení u dobrovolníků

Za počátek nadšení považují skóre 48 bodů (tzn. respondent odpověděl na každou otázku alespoň číslem 4 = někdy), poté se míra nadšení zvyšuje. Pod tuto hranici se dostali pouze 3 respondenti.

Otázky tohoto dotazníku lze rozdělit do 3 kategorií podle toho, na jakou energii se otázky vztahují. Otázky 1-5 se vztahují k fyzické energii (P), otázky 6 – 8 k energii kognitivní (C) a otázky 9 – 12 k energii emocionální (E). V následující tabulce (*obrázek č. 12*) vidíme srovnání jednotlivých kategorií P, C a E podle procentuálního zastoupení v průměrných odpovědích. Vidíme, že nejvíce odpovědi se pohybovalo v rozmezí hodnoty 3 – 6, nejnižší míru energie dobrovolníci pocítují ve své kognitivní energii a nejvíce ve své emocionální energii.

Hodnoty energií	1 - 2	2,1 - 3	3,1 - 4	4,1 - 5	5,1 - 6	6,1 - 7
<b>P</b>	0%	3%	25%	34%	31%	6%
<b>C</b>	0%	9%	25%	44%	13%	9%
<b>E</b>	0%	0%	16%	19%	44%	22%

*Obrázek 12: Průměrné odpovědi jednotlivých kategorií míry nadšení*

Z dotazníku MBI nám vycházely nejvyšší výsledky, které signalizují stav vyhoření, v oblasti osobního ohodnocení a naopak nejvyšší míra nadšení z SMVM byla z emocionální energie.

V následující tabulce nalezneme srovnání výsledků z obou dotazníků u všech dobrovolníků v závislosti na délce jejich praxe, viz *obrázek č. 13*. Z této tabulky můžeme vyčíst, že dobrovolníci spolupracující s LATou méně než 6 měsíců dosahují průměrně nejvyšších hodnot ve všech hodnotách při zjišťování vyhoření, z nichž je jediná hraniční hodnota PA (tedy stupeň osobního uspokojení), a zároveň dosahují nejvyšších hodnot při zjišťování nadšení, kde nejvíce nadšení jsou v oblasti EE (tedy emocionální energie). Z toho lze usuzovat, že dobrovolníci, kteří jsou v organizaci Lata méně než 6 měsíců, odpovídají nejvhodnějšímu vzorku pro další průzkum, tedy pro rozhovory.

Délka praxe (let)	Vyhoření			Nadšení			
	Průměrné PA	Průměrné EE	Průměrné DP	Průměr z PSØ	Průměr z CL Ø	Průměr z EE Ø	Průměrné nadšení
0 - 0,5	34,75	1,25	0,13	5,03	4,99	5,44	61,88
0,5 - 1	24,90	7,80	1,40	4,64	4,76	5,28	59,40
1-2	31,86	7,00	0,14	4,66	4,23	5,29	58,14
2+	28,86	7,57	1,71	4,71	4,31	5,43	58,86

Obrázek 13: Celkové průměrné srovnání výsledků z MBI a SMVM dle délky praxe

## 5.5 Rozhovory

Jak již bylo řečeno, pro rozhovory se stali nejvhodnějšími ti dobrovolníci, kteří v dotaznících MBI a SMVM vykazovali nejvyšších hodnot v míře vyhoření a v míře nadšení. Bylo vybráno 10 dobrovolníků, s nimiž se rozhovory uskutečnily, vyhořelí pracovníci jsou v rozhovorech označování RV1 – RV5, nadšení respondenti jsou označování v rozhovorech RN1 – RN5. Z těchto dobrovolníků působí 6 v LATě méně než 6 měsíců a 4 provádí svou dobrovolnou činnost 6 – 12 měsíců.

### 5.5.1 Metoda vyhodnocování dat

Tato práce si kladla za cíl zjistit názory dobrovolníků, kteří v dotazníkovém šetření vykazovali nejvyšší míru vyhoření a nejvyšší míru nadšení. Z toho důvodu byla zvolena kvalitativní výzkumná metoda, která tak dává větší prostor k porozumění tématu do hloubky a neomezuje respondenty v jejich odpovědích. Posláním kvalitativního výzkumu je totiž porozumění lidem v sociálních situacích (Disman 2008). V tomto typu výzkumu o redukci dat de facto rozhodují zkoumané osoby, kdy výzkumník vede respondenta k tomu, aby řekl co nejvíce k danému tématu. Tzv. přirozeným systémem je respondentova znalost, zkušenosti, jeho postoje, názory, pocity, subjektivní dimenze daného problému neboli prostor, který respondent dobře ovládá (Disman 2008). Jako technika sběru dat byl zvolen rozhovor.

Pro polostrukturovaný rozhovor se vytváří určité schéma, které je pro tazatele závazné, jedná se o určité okruhy otázek, na které se účastníků výzkumu ptá. Pořadí těchto otázek je možné dle potřeby a možností zaměňovat, aby se tím maximalizovala výtěžnost

interview (Miovský 2006). Během rozhovoru se používají různá upřesnění a vysvětlení odpovědi účastníka, kdy si necháváme například vysvětlit, jak danou věc myslí, ověřujeme si, že jsme ji správně pochopili a interpretovali, klademe různé doplňující otázky a téma rozpracováváme do takové hloubky, do jaké je to užitečné vzhledem k cílům a definovaným výzkumným otázkám. Na jádro rozhovoru se pak nabalují různá doplňující témata a otázky, které se tazateli jevily jako smysluplné či vhodné rozšiřující původní zadání. Při zpracování a analýze rozhovorů je pak možné s touto nadstavbou pracovat či ji ponechat stranou (Miovský 2006). Volba polostrukturovaného dotazování je určitá střední cesta, která se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací (Hendl 2008).

### 5.5.2 Struktura rozhovorů a formulace výzkumných otázek

Samotná struktura rozhovoru se odvíjí od tří výzkumných oblastí, které byly určeny v kapitole *Cíle výzkumu*, a to:

1. Charakteristika a organizace práce dobrovolníků v organizaci LATA
2. Rodina a okolí dobrovolníků a jejich působení na dobrovolníkovu činnost
3. Přímá práce s klientem

**První výzkumná oblast** se zaměřuje na charakteristiku práce dobrovolníků především z pohledu organizace práce. Jednotlivé otázky pro pracovníky byly minimálně upravovány. Během rozhovoru se měnily v případě, když vyvstaly další dotazy pro upřesnění a doptávání se na aktuální problematiku, kterou pracovník v danou chvíli zmiňoval. Zjišťovala jsem, jaká je role dobrovolníků v organizaci a co se od nich očekává. Zda je prostředí LATy pro dobrovolníky příjemné, a jaké panují mezi zaměstnanci a dobrovolníky vztahy. Zajímalo mne také, jakou mají dobrovolníci kompetenci ve vztahu s klientem a jak časově náročné je pro ně se s klienty setkávat. Dále mne zajímalo, jak organizace LATA vede dobrovolníky v jejich činnosti, jak často konfrontují dobrovolníci své zkušenosti s pracovníky LATy a zda se mohou na někoho obrátit o radu. Jsou dobrovolníci při své činnosti dostatečně motivováni při své činnosti ze strany organizace LATA? Dobrovolníci byli také dotazováni, zda by chtěli něco ze strany organizaci LATA změnit a co by to bylo. V této části byla položena tato dílčí výzkumná otázka:

DVO1: Využívá organizace všech dostupných prostředků k předcházení vyhoření a podpoře nadšení?

**Druhá výzkumná oblast** se zaměřuje na okolí dobrovolníků, a tedy jejich rodinu, přátele a partnery. Dobrovolníci byli dotazováni, jak se jejich okolí staví k jejich dobrovolné činnosti a jak to na ně působí. Zajímalo mne, zda jsou dobrovolníci spokojeni s postojem svého okolí k jejich působení v organizaci nebo zda by potřebovali, aby se jejich okolí chovalo jinak. Z této oblasti vyplývá následující výzkumná otázka:

DV02: Jaký vliv má podpora dobrovolníkovy okolí na jeho vyhoření a nadšení?

**Třetí výzkumná otázka** se zaměřuje na vztah dobrovolníka s klientem. Dobrovolníků jsem se proto ptala na časovou náročnost schůzek s klientem a na náplně setkávání. Zajímalo mne, co dobrovolníky povzbuzuje při jejich práci ze strany klienta a naopak co je demotivuje. Dále jsem se ptala, zda se klient zapojuje na schůzkách a jakým způsobem s dobrovolníkem komunikuje. Také mne zajímalo, zda si dobrovolníci myslí, že jsou s klientem dobře spárováni. Z této oblasti je vymezena poslední dílčí otázka:

DV03: Jak ovlivňuje klient LATy dobrovolníkovu působení v organizaci?

Osnova se skládá ze tří dílčích výzkumných otázek, které byly operacionalizovány do 19 otázek položených v rámci polostrukturovaného rozhovoru.

### **5.5.3 Rozhovor**

**DVO1: Využívá organizace všech dostupných prostředků k předcházení vyhoření a podpoře nadšení?**

TO1. Jaká je Vaše role v organizaci LATA?

TO2: Jakým způsobem Vám LATA pomáhá zvládnout roli dobrovolníka?

TO3: Máte možnost vstupovat do rozhodování o tom, co s vaší dvojicí dobrovolník-klient bude?

TO4: Máte volné pole působnosti, co se týče náplně schůzek s klientem?



TO5: Jak hodnotíte frekvenci setkávání s klientem? Je zahrnutí schůzek s klientem a psaní následných reportů do vašeho harmonogramu náročné?

TO6: Jaké vztahy panují mezi dobrovolníky, jaké mezi dobrovolníky a pracovníky?

TO7: Jak se dozvíte, zda děláte svou práci dobře? Poskytuje Vám LATA zpětnou vazbu? Jak jste za svou práci oceňován/a?

TO8: Vyhovují Vám témata vzdělávacích kurzů, které LATA pořádá? Potřeboval/a byste ještě nějaký?

TO9: Potřeboval/a byste, aby LATA dělala vůči dobrovolníkům něco jinak?

**DV02: Jaký vliv má podpora dobrovolníkovy okolí na jeho vyhoření a nadšení?**

TO10: Je někdo ve vašem okolí dobrovolníkem?

TO11: Jak se staví k vašemu působení v LATě Vaše okolí (rodina, přátelé, partner)?

TO12: Jaká podpora od Vaší rodiny a přátel by Vám nejvíce pomáhala při Vaší dobrovolné činnosti?

**DV03: Jak ovlivňuje klient LATy dobrovolníkovy působení v organizaci?**

TO13: Jak byste popsal/a Váš vztah s klientem?

TO14: Co Vás dokáže povzbudit ze strany klienta při práci? Co Vás naopak demotivuje?

TO15: Jakým způsobem volíte náplň setkání – jak to reálně funguje a jak by to ideálně mělo být?

TO16: Pokud vymyslíte činnost na další schůzku, přijímá klient Vaše návrhy a je při schůzkách aktivní (zapojuje se do činnosti, komunikuje, dává zpětnou vazbu)?

TO17: Jak si rozumíte s klientem? (Máte si na schůzkách co říct?)

TO18: Spolupracuje klient při dlouhodobějším plánování s Vaším klíčovým pracovníkem?

TO19: Jak myslíte, že ovlivňujete život klienta?

## **5.6 Analýza a interpretace dat**

Celý výzkum byl vytvořen a ověřen systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a následnou analýzou těchto jevů. Jak již napovídá samotný název kapitoly, tato část je věnována právě analýze a interpretaci získaných dat během výzkumného šetření. Cílem je vyličit kompletní strukturu výzkumu, jenž je složen ze tří výzkumných oblastí, ze kterých vyplývají tři dílčí výzkumné otázky odvozené na základě teoretického ukotvení a hlavních výzkumných otázek. V každé oblasti je označeno a kategorizováno několik pojmů a vztahů mezi jednotlivými pojmy, u kterých se snažím najít odpovědi, díky kterým je možné specifikovat jednotlivé otázky a doplňovat je.

Substitucí z již dříve vyzkoumaných faktů a na základě vlastních zkušeností jsem vytvořila u každé výzkumné oblasti tabulku obsahující faktory ovlivňující dobrovolnickou činnost pro organizace LATA. Je vytvořena na základě teze, že nadšení vnímám jako motor, který pohání původní pozitivní psychický stav, zatímco vyhoření vnímám opačně, tedy že rozkládá tento pozitivní stav. Vztah mezi vyhořením a nadšením si tedy můžeme dle této teze představit jako dvě misky jedné váhy, a tedy pokud se nadšení ztrácí, zvyšuje se míra vyhoření, a naopak. Všechny tyto faktory jsou následně zkoumány z obou pohledů, tedy vyhoření i nadšení, a interpretace dat se zakládá na zjištění, jak reálně působí na dobrovolníky.

### **5.6.1 První výzkumná oblast - Charakteristika a organizace práce dobrovolníků v organizaci LATA**

V této oblasti byla stanovena DVO1: *Využívá organizace všech dostupných prostředků k předcházení vyhoření a podpoře nadšení?*

Cílem této otázky bylo především zjistit pohled dobrovolníků na jejich práci a na způsob vedení jejich vztahů organizací LATA. Hned prvotním informací, kterou jsem se

snažila získat bylo, jak jednotliví respondenti vnímají svou **roli** a zda vědí, jaké zaujímají v organizaci postavení. Dále pak co přesně se od jejich činnosti očekává. Téměř všichni respondenti uvedli prvotně, že jsou dobrovolníky a následně se definovali jako přátelští společníci klientů za použití obdobných synonym. Například RN1: *Dobrovolník, parták někoho, kdo to potřebuje.* RN3: *Dobrovolný pracovník LATy.* RN2: *...opora pro klienty, jako jejich kamarád...* RN5: *Jsem parták nebo kamarád někoho, kdo to potřebuje nebo chce, bych řekla.* RV1: *... že jsem dobrovolník... dobrovolně s ním trávím jeho volnej čas a snažím se vůbec nějak smysluplně využít svůj čas.* RV3: *... dobrovolník v programu Ve dvou se to lépe táhne, takže vlastně mám svého klienta, se kterým se teda vídám.* RV5: *...něco jako kamarád jednoho kluka, kterej to nemá lehký.*

Dalším důležitým poznatkem byla informace, zda organizace LATA provádí časté **supervize a vzdělávání dobrovolníků**. Z informací od organizace vím, že před tím, než se někdo stane dobrovolníkem, musí projít přípravným kurzem. V průběhu působení dobrovolníka v organizaci probíhají jednou měsíčně supervize a nahodile pak vzdělávací kurzy. V dalším odstavci se blíže věnuji schůzkám s klíčovým pracovníkem. RV1: *V tom, že nás LATA právě připravovala na to, jak vůbec jako komunikovat s rizikovou mládeží. Připravovala nás snad i na nějaký rizikový situace, který můžou nastat během toho našeho dobrovolnictví. Zkoušeli jsme si modelový situace... A rozhodně jsou pro mě důležité supervize, kde prostě můžeme sdílet různý věci, který jako nás štvou třeba na těch schůzkách nebo jako na klientovi a na všem vůbec.* RN4: *...kurzy, který reaguje na naši poptávku nebo se týká témat, který s dobrovolničením v Latě přímo souvisejí a poznatky a zkušenosti z nich můžeme uplatnit v našem vztahu s klientem.* Z odpovědí respondentů jsme se navíc dozvěděli o dalších metodách. RN3: *A taky jsou různý školení a kurzy v průběhu.* RN1: *Pak opět supervize, tam jsou jen dobrovolníci a externí supervizor. Sice LATu zná a zná její poslání, ale běžně se tam nepohybuje. Je to takový nestranný pozorovatel... Jo a taky se může požádat o intervize, když někdo nestihne supervizi, ale ta už je myslím s pracovníkem LATy a né se supervizorem zvenčí.* RV5: *Navíc ten supervizor fakt vidí za roh, mi přijde (smích). Se mi líbí, že vždycky něco vypíchne a ty si řekneš jako a joo, to se dalo takhle... se tam cejtím bezpečně.* RN4: *Supervizoři docházejí do Laty tři, takže máme možnost volby. Každý dobrovolník má prostor se vyjádřit, taky je tam bezpečná a příjemná atmosféra a musím říct, že vždycky odcházím obohacená o nový nápady a informace, na které bych sama nepřišla.*

RN5: ... že jim můžeme kdykoliv říct o pomoc, teda jako pracovníkům. Ty nám k tomu řeknou svůj, poraděj nebo tak, co dělat.

Z rozhovorů vyplývá, že velice důležité jsou **individuální schůzky s „klíčovým pracovníkem“**. Hned po přípravných kurzech probíhá „párování dobrovolníka s klientem“ vedené klíčovým pracovníkem. RN1: *Ano, funguje to tak, že se pracovníci snaží dobrovolníkům najít nějakého podobného člověka a spárovat je, aby měli třeba něco společného nebo může toho dobrovolníka pracovník odhadnout, že by to mohl zvládnout.. jako jestli ten klient nebude nad síly toho dobrovolníka nebo tak nějak.* RN5: *...poví ti o něm něco málo, jako proč je v LATě, co je zač a tak. Ty se pak rozhodneš, jestli do toho pudeš.* RV1: *...měla jsem možnost si i rozhodnout, jestli vůbec třeba toho klienta chci... na základě vlastně toho, co mi ona o tom klientovi řekla a o tom vůbec jeho příběhu. No a ona mi dala vlastně tu nabídku, že si to můžu promyslet.* Pokud dobrovolník souhlasí, dojde ke schůzce všech tří (pracovník, dobrovolník a klient), kde dojde k seznámení a předání kontaktů. Po 3 schůzkách se společná schůzka opakuje a klíčový pracovník následně vede schůzku jen s dobrovolníkem a jen s klientem, aby se ujistil, že ve vztahu chtějí setrvat oba. Následně se schůzky plánují vždy jednou za tři měsíce, ale na pracovníka se mohou dobrovolníci i klienti obracet i v případě okamžité potřeby. Dobrovolníci se totiž při své práci s klienty setkávají se situacemi, se kterými si nemusí vědět rady. RN3: *Třeba se může stát, že se klient do dobrovolníka zamiluje, nebo to tak aspoň může vypadat. Na tohle se připravujeme už v těch přípravných kurzech, ale vždycky je fajn, že víš, že máš oporu v klíčovém pracovníkovi, kterej ti poradí co a jak dál.* RN5: *Taky si o tom povídáme na supervizi. To je dobrý, protože víš, že v tom nejsi sama, každéj má s klišem třeba problém, a tam to sdílíš s ostatníma. A hlavně ten supervizor ti taky řekne nový pohled, jak to vidí on. Navíc kolikrát když poslouchám ty problémy ostatních dobrovolníků s klientama, si tak říkám, že jsme vlastně v pohodě a říkám si, jak jsou ostatní dobrý, že to zvládaj tak, jak to zvládaj. Je to sice každéj měsíc, to mi vždycky přijde hrozně často, ale když sem tam, je to dobrý.* RV2: *Můj první klient se mi přestal ozývat a intenzivně jsme to řešili s mým klíčovým pracovníkem. Nakonec se ale přestal ozývat i LATě, a to samozřejmě znamenalo konec.* RN5: *Když si nejsem jistá, můžu fakt kdykoliv zavolat do LATy tomu svému klíčovému pracovníkovi a třeba se domluvit na schůzce.* RN1: *A jinak mě v tom hodně pomáhá i můj klíčovej pracovník, kterej vlastně mi dává zpětnou vazbu při těch různých reportech, který*

*píšeme z každý schůzky. RN2: ...řeším to i s klíčovým pracovníkem na schůzkách, jestli jsme jako dobře spárovaný a jestli nám to jako klape. Z těchto informací lze vyčíst, že dobrovolníci vnímají svého klíčového pracovníka jako velkou oporu a vědí, že pokud by potřebovali radu nebo pomoc, mají možnost se na něj obrátit.*

**Kompetence rozhodování** ve vztahu klient-dobrovolník a pohled dobrovolníků na danou problematiku velice úzce souvisí s prací s klíčovým pracovníkem, a to už od prvního okamžiku, kdy klíčový pracovník nastíní dobrovolníkovi, k jakému klientovi by mohl být přiřazen. RN1: *Pracovník to (čímž je míněn klient) nastíní dobrovolníkovi, a když souhlasí, tak je schůzka všech tří, toho pracovníka, dobrovolníka a klienta. Ofiko se seznámí a předají si kontakt a naplánujou vlastně i tu první schůzku... No, máš s tím klientem tři schůzky a pak po těch schůzkách je zase schůzka i s pracovníkem, kde se baví s oběma najednou a pak i jednotlivě – jak to vidí a jestli v tom chtějí vlastně pokračovat. To se opakuje tak nějak každý tři měsíce pak.* RN3: *Dobrovolník i klient mají možnost couvnout, odejít, ale LATA se to snaží nejdřív nějak pořešit. Ale ta možnost tu samozřejmě je.* RN2: *No, je to teda teoretický, protože se mi to nestalo, ale jo, kdyby nebylo jiný východisko, tak bych ten vztah asi ukončil. Jo tak kdybych mohl pokračovat s jiným klientem, tak bych se o to asi pokusil.* RN5: *Mám možnost ukončit vztah, ale má to být jako poslední možnost, že se nejdřív zkouší všechno možné, aby se to zachránilo, ale jde to. I klient může ten vztah skončit.* RV1: *možnost rozhodovat mám, ... jak se to bude dál vyvíjet. Že se budeme prostě snažit s tím klientem být, že to hned nevzdáme, od toho sou třeba ty supervize. Můžeme, můžeme se prostě kdykoliv obrátit na LATu, jako na zaměstnance, ... sem tam vlastně dobrovolně a myslím si, že nás jako motivují hodně na to, aby sme prostě byli v pohodě, aby nám bylo dobře s tím klientem.* RV3: *hlavně i na začátku, už když toho klienta dostaneme, tak se můžeme rozhodnout, jestli vůbec k sobě jako pasujeme.* RN4: *Samozřejmě má ukončování toho vztahu svoje pravidla, kterejma je chráněnej jak klient, tak i dobrovolník. Z výše popsaného je zřejmé, že dobrovolníci vnímají možnost volby při navázání a setrvání ve vztahu jako velmi důležitou.*

Dobrovolníci v rozhovorech dále hovořili o jejich **samostatné činnosti**, tedy o plánování a realizaci schůzek, a postavení organizace LATA k této problematice. RV3: *...ty schůzky plánujem úplně sami.* RN1: *Většinou to bývají klienti ze sociálně slabých rodin, takže čím levněji, tím lépe. A LATA na svých stránkách nabízí různý volný vstupy,*

co kde splaší jako sponzorský dar.. Třeba aquapark nebo zoo, nebo třeba půjčování deskovek.. RN3: LATA má i své FB stránky, kam můžou všichni dobrovolníci posílat své typy na schůzky, když třeba něco objeví nebo se jim to s klientem líbilo. RV3: ...úplně je plánujeme v podstatě sami. Jediný co, že ty vstupy volný, když někdy chceme, tak musíme dopředu zařídit. Takže tam je jediný omezení, když zrovna třeba ten volnej vstup má u sebe někdo jinej. NV1: Vlastně nemáme nařízeno někde kam jako budeme chodit, to spíš je vždycky tak jako na nás, co si rozhodneme... Četnost schůzek je v podstatě daná, a to jednou týdně 2-3hodiny. Ze schůzky pak dobrovolníci posílají klíčovému pracovníkovi report. RN1: Jo, to, co s klientem děláš, pak píšeš do týdenního reportu. Jako co jsi s klientem dělala, jaký to bylo, co je novýho, jestli tě něco trápí nebo máš z něčeho radost. Když se schůzka zrušila, tak to taky musíš napsat. RN4: Celkově je to poměrně dost časově náročný. Člověk si musí čas plánovat, aby bylo možný skloubit nejen své zaměstnání, školu, dobrovolnictví, ale i svůj osobní život a volný čas... Kolikrát se mi stane, že právě díky pravidelným schůzkám se dostanu na aktivitu, na kterou bych si jinak čas neudělala, nebo by se mi samotné nechtělo. RV5: Já si myslím, že sem docela akční člověk a nerad sedím doma na zadku, takže jednou tejdne se to v pohodě dá zvládnout. RN3: No, co si budeme povídat, když byla pruda, nebyla pořádně naplánovaná schůzka, třeba došly nápady, nebyla nálada,..., schůzka trvala o to méně, a to nikdo nepozná, žeš tam byla jen chvíli... RN5: No, je to jednou tejdne tak na ty tři hodky. Jde to. Sice ještě studuju a mám brigádu, ale ta je až večer, takže vždycky se nějaký čas najde. RV1: ... to (myšleno reporty ze schůzek) třeba nestihnu úplně napsat a vzhledem k tomu, že mám třeba ještě nějaký jiný povinnosti, tak to třeba někdy odkládám, což je někdy můj problém obecně, takže to třeba pak píšu na poslední chvíli a pak je to po mně vyžadováno a mě to trochu stresuje. RV3: Dá se to zvládnout, ale já třeba teďka toho mám strašně moc okolo... Takže mně osobně se to do toho času docela hodně nabourává, ale jako určitě se to zvládat dá. Můžeš se s nim vidět, kdy chceš. Respondenti se shodovali, že svou dobrovolnou činnost si řídí a organizují sami a časově jim práce pro LATu i přes drobné problémy vyhovuje.

Důležitým bodem, který mne zajímal, bylo vnímání **vztahů v organizaci**, ale i celkový přístup k dobrovolníkům ze strany organizace. RN3: Mezi dobrovolníky dobrý, na supervizích jsou k sobě všichni ohleduplní, po nich se většinou silné jádro domluví a jde si někam sednout. Takhle hromadně se vídáme jen na těch supervizích, kurzech, výletech.

RN1: *Pracovníci jsou taky v pohodě. Jsou to vlastně vrstevníci dobrovolníků, takže si rozumí. Nestalo se mi a ani jsem neslyšela o tom, že by byl někdy s někým jakýkoliv problém, ani mezi dobrovolníky, ani dobrovolníky a pracovníky.* RN5: *Oni sou fakt všichni v pohodě. To by asi nemohli dělat u neziskovky, že jo.* RV1: *...celkově jako ta LATA si na tom hodně zakládá, aby, že jako se snažíme ten čas trávit společně, že sou různý fakt jako společný akce, kde můžeme bejt jak s dobro, jak i dobrovolníci, tak i klienti zároveň. Což si myslím, že je fajn, že jako LATA je v tomhleto aktivní.* RN2: *...je fajn mít kolem sebe lidi, který se snažej pomáhat lidem. Jsme dost podobně laděný bych řek.* RV3: *...na přátelský úrovni, to jsem taky byla až překvapená, jak oni se cítí, jako cejtim takovou sounáležitost.* RN4: *...vždycky jsem měla v LATě pocit, že se o mě někdo zajímá a že to, že nejsem jako sama na problémy ale i radosti spojený s dobrovolnictvím.. všechny nás spojuje touha pomáhat druhým. Vztahy mezi dobrovolníky a pracovníky se jeví jako velmi přátelské bez jakýchkoliv problémů.*

Následně jsem se v rozhovorech zaměřila na **motivaci** dobrovolníků. Již jsem zmiňovala reporty ze schůzek, které dobrovolníci posílají emailem „klíčovým pracovníkům“ vždy po uskutečněné i neuskutečněné schůzce. Klíčoví pracovníci pak dobrovolníkovi poskytují zpětnou vazbu. RN1: *Jojo, je to taková zpráva, jak vidí vlastně tvůj klíčák tu schůzku, pochválí tě, jak jsi třeba situaci vyřešila, třeba nabídne schůzku nebo nějakou pomoc, když vidí, že by bylo třeba.* RN3: *Mě třeba psala, že jsem udělala dobře, když jsem udělala to a to, nebo že jsem dobrá. Taky psala třeba svoje typy, jak co udělat, když v reportu vyvstala nějaká otázka.* RN4: *Slova od mé koordinátorky vztahu jsou vždy takovým pohlazením po duši. Takže už to je mi dostatečným oceněním. Zpětnou vazbu dostávají dobrovolníci i na hodnotících schůzkách konaných jednou za tři měsíce.* RN3: *Tam řešíš se svým klíčovým pracovníkem pokroky celkově za to čtvrtletí, což je fajn, protože ti někdy unikaj pokroky za jednotlivý týdny, ale pak když se na to podíváš s delším odstupem, je to víc vidět. Pak opět narážíme na supervize, kterými dobrovolníky provází externí pracovník a řeší s nimi jejich vztahy s klienty bez přítomnosti zaměstnanců LATy.* RN1: *Je to takový nestranný pozorovatel. Ten s tebou hodnotí přede všema, co se děje ve vašem vztahu, podpoří tě, když už si myslíš, že je vše v háji, pokouší se s tebou rozklíčovat problém, který třeba mezi vámi je, dá ti nový pohled na věc.* RN4: *Každý dobrovolník má prostor se vyjádřit, taky je tam bezpečná a příjemná atmosféra a musím říct, že vždycky odcházím obohacená o nový nápady a informace, na které bych sama nepřišla.* RV2: *... ale hlavně vždycky chválí. Ne tedy*

slovy: *chválím tě. Dále dobrovolníci uvádějí předání diplomů, které se koná jednou za rok a je spojené s posezením všech dobrovolníků, kteří mají zájem se zúčastnit. RV3: ...na konci tý jakoby sezóny, tak se rozdávaj diplomy ... za něco, co jako vypíchnou z toho, z toho vztahu s tím klientem. To mi přijde úplně super takovýhle ocenění. To tě motivuje a dá ti to nějakou zpětnou vazbu, že to je super tak, jak to dělám. RN3: Je to taková příjemná chvíle, kdy se člověk cítí fakt oceněnej za to, co děláš. Sice nám to všichni furt říkaj, ale ten kousek papíru je prostě super, jako prostě je to pěkný to vidět černé na bílém. RV5: Sem tam ted' měl Za dobrolezení s klientem. Je tam jako vidět, že ten tvůj vztah jako opravdu sledujou a v tomhle je to vidět, no. RN5: Jasně, jednou ročně se předávaj ty, diplomy dobrovolníkům. Ale já sem tam teprve chvíli, takže mě to čeká. Jako i když si třeba přijdeš pro nákej ten volnej vstup, holky s tebou pokecaj, zeptaj se tě, jestli je všechno v pohodě. Jakože tě poplácav po rameni, jak vám to jde. RV1: ...myslim, že se nás snažej jako hodně ocenit, podpořit v tom, co děláme a v tom, co jsme třeba na tý schůzce dělali, jako, že to bylo dobrý. RN2: ...pro mě je spíš důležitější ta podpora, co tu cítim a že si lidi vážej toho myho úsilí a toho, že si udělám čas, no.*

Jako velkou motivaci všichni dobrovolníci uvádějí **vzdělávací kurzy**, které jim pomáhají nejen s jejich dobrovolnou činností a také teambuildingové akce, které LATA s dobrovolníky pořádá. RN1: *Já byla zatím jen na jednom kurzu o komunikaci a bylo to skvělý. Témata vzdělávacích kurzů hledají pracovníci přímo u dobrovolníků, kdy se od nich snaží zjistit, co by jim jejich práci ulehčilo. Právě vzdělávací kurzy a společné výlety by dobrovolníci představovali ideálně v hojnějším počtu. Nicméně je zcela na dobrovolníkovi, zda se těchto akcí zúčastní. RV2: Společné výlety jsou fajn, protože člověk trochu vypadne ze svého běžného dne a odreaguje se. A bylo by skvělý, kdyby kurzy byly častější. RV1: LATA se jako snaží vymejšlet různý kurzy jako na téma, který se nám bude hodit, jako je třeba komunikace s klientem. RN1: Možná kdyby byly nějaký kurzy zaměřený na nějakou problematiku třeba klient s agresivním jednáním, klient narkoman, poruchy chování, to by se mi moc líbilo. RV3: ... ted'ka o Práci s klientem, tam byly nějaký krizový situace s klientem. Tak to je myslim přesně, co ten dobrovolník potřebuje. RV1: ...upřímně, já tam sem spokojená, takže jako nenapadá mě, co by se dalo dělat jinak nebo líp. RN4: ...plus možnosti a výhody od Laty jako jsou volné vstupy na různý akce a také společné akce LATy. RN2: bych byl hrozně rád, kdybych mohl s lidma z LATy a s ostatníma dobrovolníkama trávit víc času,*



*jsou to fajn lidi a jsem s nima moc rád.*RV3: *Já si myslím, že oni fungují opravdu strašně dobře.* RN4: *Já jsem naprosto s přístupem a chodem Laty spokojená, a pokud bych měla nějaké požadavky, věřím, že by holky udělaly vše pro to, aby mi vyhověly a já se cítila spokojeně.* Dobrovolníci tedy vnímají, že ke své práci jsou dostatečně motivováni, vše zmiňované pak hodnotí velmi pozitivně a od LATy nevyžadují žádné změny.

**Shrnutí DVO1:** *Využívá organizace všech dostupných prostředků k předcházení vyhoření a podpoře nadšení?*

První výzkumná oblast pojednávala o dobrovolnické činnosti a o způsobu vedení dobrovolníků organizací LATA. Jak již bylo řečeno v nadkapitole Analýza a interpretace dat, vytvořila jsem si následující tabulku (*obrázek č. 14*), jenž obsahuje vnější faktory, které podporují nadšení a které přispívají k vyhoření. Dle této tabulky jsem vyhodnocovala odpovědi jednotlivých respondentů a hodnotila vliv faktorů v této výzkumné oblasti na jejich dobrovolnickou činnost.

	<b>Vnější faktory</b>	
	<b>Vyhoření</b>	<b>Nadšení</b>
<b>Role dobrovolníka</b>	Nesprávné vnímání = špatné vedení organizace při vedení dobrovolníka	Správné vnímání = dobré vedení organizace při vedení dobrovolníka
<b>Supervize</b>	Málo časté spvz, nevhodný výběr supervizora, jeho neprofesionální chování, chybějící zpětná vazba od ostatních dobrovolníků	Dostatečně časté, vhodný výběr supervizora a jeho profesionální chování, zpětná vazba od ostatních dobrovolníků
<b>Schůzky s klíčovým pracovníkem</b>	Nepravidelné schůzky klíčový pracovník, dobrovolník, klient	Pravidelné schůzky klíčový pracovník, dobrovolník, klient
<b>Kompetence rozhodování při párování s klientem</b>	Nedostatečná či nemožná kompetence v rozhodování ve vztahu dobrovolník - klient	Dostatečná kompetence rozhodování ve vztahu dobrovolník - klient
<b>Samostatná činnost</b>	Nedostatečný prostor k vlastním nápadům, zasahování do kompetencí dobrovolníka (rozhodování), chybějící pomoc ze strany organizace	Možnost vlastních nápadů a rozhodování, pomoc ze strany organizace při organizaci činnosti s klientem
<b>Reporting</b>	Časově náročný reporting, na který chybí zpětná vazba	Časově vyhovující reporting, dostatečná zpětná vazba na něj
<b>Vztahy v organizaci</b>	Špatné vztahy, chybí empatie ze strany pracovníků, chybí pocit bezpečí	Dobré vztahy, empatičtí pracovníci nabízející pomoc, pocit bezpečí
<b>Motivace</b>	Malá, negativní či zcela chybějící zpětná vazba, nedostatek ocenění, odmítání ze strany druhých	Dostatečně častá a pozitivní zpětná vazba, povzbuzení, pomoc při řešení problémů
<b>Vzdělávací kurzy</b>	Nedostatečné vstupní kurzy, žádné či minimální kurzy v průběhu dobrovolnické činnosti, kurzy zaměřené na činnost nesouvisející s prací dobrovolníků	Dostatečné vstupní kurzy, dostatečné proškolení během dobrovolnické činnosti, kurzy jsou zaměřené na dobrovolnickou činnost a práci dobrovolníků

Obrázek 14: Tabulka vnějších faktorů k první výzkumné oblasti

Vnímání role dobrovolníka jsem zařadila do vnějších faktorů, a to z toho důvodu, že pokud dobrovolníci nechápou správně svou roli v organizaci a při své dobrovolné činnosti, poukazovalo by to na nesprávné vedení pracovníky LATy. Všichni respondenti svou roli vnímají dle svých výpovědí správně, a proto tedy tento fakt přiřazuji k podpoře nadšení.

Supervize všichni dobrovolníci hodnotí velice kladně, a to jak jejich četnost, rozsah, tak i způsob vedení, tedy vhodný výběr supervizorů i jejich profesionální chování a poskytovanou zpětnou vazbu, jak od něj, tak i od ostatních dobrovolníků. Tato oblast opět dle výpovědí podporuje nadšení a nepřispívá k vyhoření.

V kategorii schůzky s klíčovým pracovníkem respondenti shodně odpovídali, že jsou spokojeni s pravidelnými schůzkami a jejich četností, ale také že mají možnost domluvit si individuální sezení s pracovníkem v případě potřeby. Tento faktor opět přispívá k podpoře nadšení.

V kategorii rozhodování se respondenti shodovali v tom, že se cítí být dostatečně kompetentní při rozhodování ve vztahu dobrovolník – klient. Párování s klientem všichni respondenti hodnotili kladně díky možnosti rozhodnout se, zda se s klientem, kterého jim pracovníci vyberou, vůbec setká, a následně po prvních třech schůzkách, zda ve vztahu setrvají. Tento fakt oblast tedy opět především podporuje nadšení a nepřispívá k vyhoření dobrovolníků

Další kategorií je samostatná činnost dobrovolníků, do kterých spadá například možnost realizace vlastních nápadů a rozhodování během schůzek, ale také pomoc ze strany LATy při organizaci činnosti s klientem. I v této oblasti všichni respondenti shodně odpověděli, že vnější faktory, které je ovlivňují, podporují jejich nadšení a nepřispívají k vyhoření.

Další kategorií dle tabulky (viz obrázek 14) je reporting, který, ač dobrovolníci často odkládají na později, je pro respondenty časově nenáročný a v jejich týdenním harmonogramu nezabírá moc prostoru. Všichni dobrovolníci kladně hodnotili zpětnou vazbu, kterou od svých „klíčových pracovníků“ na tyto reporty dostávají. Také kvitují rady a nápady na konkrétní situace, které díky psaní reportů dostávají. Vnější faktory této oblasti opět podporují nadšení a nepřispívají k vyhoření u respondentů.

Oblast vztahy v organizaci, tedy mezi dobrovolníky a pracovníky, popisovali všichni respondenti jako přátelské a vstřícné, a to jak mezi dobrovolníky, tak mezi dobrovolníky a pracovníky LATy. Celkovou atmosféru v organizaci pak hodnotí jako příjemnou a povzbuzující, a tedy tyto vnější faktory opět podporují nadšení a nepřispívají k vyhoření.

Oblast motivace poskytla v odpovědích také shodné vyjádření dobrovolníků, kteří kladně hodnotili svou dobrovolnou činnost. Za důležité považují i to, že jsou často povzbuzováni a je jim poskytována dostatečná pomoc při řešení problémů od pracovníků LATy. Tato oblast tedy také udržuje nadšení a nepřispívá k vyhoření dobrovolníků.

Obdobně je to i v oblasti vzdělávacích kurzů, kam jsem zařadila nejen vstupní kurz, ale i dostatečně časté a tematicky vhodné vzdělávací kurzy nabízené dobrovolníkům během jejich působení v organizaci. Všichni respondenti velice kladně hodnotili vedení těchto kurzů i profesionální chování pracovníků, kteří je vedou. Tato oblast opět přispívá k nadšení, ačkoli se někteří dobrovolníci vyjádřili, že by ocenili častější kurzy, což by pouze zvýšilo jejich nadšení pro dobrovolnou práci.

Závěrem můžeme říci, že respondenti se ve svých prohlášeních shodovali na tom, že organizace LATA vede své dobrovolníky pro ně správným způsobem, poskytuje jim dostatečnou supervizi i motivační program k podpoření jejich nadšení v dobrovolnické činnosti. Jedinou změnou, o kterou dobrovolníci projevíli zájem, je častější výskyt kurzů a teambuildingových akcí, která by vedla ke zvýšení podpory nadšení u dobrovolníků, a to především v oblasti motivace. V této oblasti, podle výpovědí respondentů, žádný faktor reálně nepřispívá k vyhoření dobrovolníků.

### **5.6.2 Druhá výzkumná oblast- Rodina a okolí dobrovolníků a jejich působení na dobrovolnickou činnost**

Druhá výzkumná oblast je charakterizována další výzkumnou otázkou, a to DVO2: *Jaký vliv má podpora dobrovolníkovy okolí na jeho vyhoření a nadšení?*

Tato oblast se tedy soustředí na nejbližší okolí dobrovolníků a na jejich působení na dobrovolnickou činnost. Prvotně mě zajímalo, zda mají ve svém okolí respondenti **podporu** v podobě jiného dobrovolníka, ať už z organizace LATA či jiné. RN1: *Ano, moje kamarádka a spolužačka, ta mě dotoho navedla. Jinak si neuvědomuju. I když, když jsem studovala v Praze, tak vzhledem k mému oboru pár holek někam chodilo, třeba si dopisovaly s vězněma, do důchod'áku, nebo tak....* RN2: *Jo, určitě, spolužačky taky dobrovolničí, ale u LATy nikdo. O LATě jsem se vlastně dozvěděla ve škole při studiu a ten program mě*

zaujal, tak jsem se o ní začal trochu víc zajímat. RN5: Nevím o nikom. Nějak si nevybavuju, že by o tom někdo mluvil. RV3: Takže spíš ne, mimo LATu asi nikoho neznám. RN4: Moje kamarádka a spolužačka z vysoké školy kdysi v LATě také dobrovolnici dělala a právě ona mi LATu doporučila. Z rozhovorů navíc vyplývá, že se často respondenti právě na tyto dobrovolníky obrací a mluví s nimi o svých klientech a schůzkách, jelikož dobře rozumí dobrovolné činnosti. RN3: Jasně, se spolužačkami si vyměňujeme nějaký informace, nejen o tom, jak to chodí, ale i jako osobní zkušenosti, třeba co s klientem dělám, kam chodíme a o čem mluvíme. RN1: No, určitě, protože ví, co to obnáší. RV2: Jo, někdy je fajn se svěřit, člověku to dost pomůže, že se vykecá. Z odpovědí dedukuji, že většina dobrovolníků může ve svém okolí nalézt dostatečnou oporu v podobě jiného dobrovolníka, kterému se může svěřit, ať už je to dobrovolník z LATy nebo z jiné organizace.

Dále jsem se zaměřila na rodinu a partnery dobrovolníků a jejich postoje k dobrovolnické činnosti. Z vlastní zkušenosti jsem očekávala, že dobrovolníci budou uvádět **strach a obavy** ze strany nejbližších. RN1: Rodina ani partner mě zrovna moc nepodpořili. Pořád říkali, že to může být nebezpečný, ale asi to spíš bylo tím, že jsem jim vyprávěla, jakej můj klient je. Tak jsem jim to radši pak přestala vyprávět. RN3: No, moje mamča mi furt říká, že je na mě pyšná, ale že musím být opatrná a spíš má asi o mě strach. Přiznávám, že se hodně hlídám, co jí můžu říct a co ne, aby se zbytečně nebála, protože si dělá pak hodně starosti. RN5: No, naši sou v pohodě. Jako vědí, že sem dobrovolník, ale nerozebíráme to. Jako, když se stane něco vtipného třeba s Adélou, to je jako ta moje klientka, tak jim to vyprávím a zasmějeme se tomu. Ale ona je Adél fakt v pohodě z toho, co jim sem tam řeknu, tak asi viděj, že není důvod (mít strach). RV4: Noo, po pravdě, naši mi na začátku říkali, ať se na to vykašlu. Jako že se mam soustředit jako na školu a bůh ví, co je ta holka zač, když jakomusí bejt v LATě. RV1: Rodina si myslím, že k tomu má jako takovej neutrální postoj. Jako že mě podporujou v tom, pro co já se rozhodnu. No a když to vezmu třeba na moje kamarády nebo na můjho partnera, ... protože vzhledem k tomu, že oni jsou prostě úplně mimo obor, maj na to jinej náhled, tak jako sem si to musela tak jako obhájit, proč to vůbec dělám, když sem jim třeba o tom povídala. RV3: konkrétně táta byl z toho docela špatnej... on měl pořád strach, že mě může ohrozit ten klient nějakým způsobem.. že tam dostanu nějakýho klienta, nějaký bejvalej kriminálník.. ale teďka už je to úplně v pohodě. RV5: Staví se k tomu dobře. Mamka sice ze začátku trochu žbrbrala, že se mam radši

*jako soustředit na školu, ale už dobrý. Dokonce se i zajímá. No a moje přítelkyně mě taky podporuje. ... (míněno přátelé) že to spíš obdivují a neuměj si představit, že by to taky dělali. RN4: když vidí, jak z toho těžím, kolik dobrého mi to přináší a jak jsem spokojená, jsou nadšení také. Můj předpoklad o obavách ze strany dobrovolníkovy okolí se mi dle výše zmíněných výpovědí potvrdil, a to především na začátku dobrovolné činnosti, tedy při navazování vztahu s klientem.*

Dále mne zajímalo, jak tyto reakce na dobrovolníky působí, tedy zda je to pro ně motivující či je to od dobrovolnictví odrazuje. RN1: *Ze začátku to ale spíš byl hnací motor: To je nebezpečný, vyprdni se na to, to toho nemáš málo? To mě spíš motivovalo k tomu, že to prostě dám. RN3: No, ono je to spíš tak, že když vidím tu starost o mě, tak se o to víc snažím být dobrým dobrovolníkem a pomoci třeba tomu klientovi, aby měl taky tak pěkný vztah s rodinou. Spíš mě to vlastně pomáhá při mé činnosti, ale to je asi otázka osobnosti, myslím. Obavy má hlavně z toho, aby mě to moc neovlivňovalo, jako abych z toho pak nebyla v depresi nebo tak. RV2: Moje rodina to bere docela v pohodě, i když měli určité výhrady u mého prvního klienta, protože to byl narkoman na léčení, ale tam to bylo pochopitelný. Ted' je to v pohodě, jen mi furt říkají, abych si dala pozor, aby mě to třeba nějak neovlivňovalo nebo tak. RN5: (kamarádka) Vždycky říká, že sem jako dobrá, že by ona tohle dělat nemohla. To mě jako těší, ale není to tak hrozný, jak si představuje. RV3: Takže už to berou jako úplně samozřejmost a tak nějak součást mě. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že prvotní obavy jejich okolí časem ustoupily či zcela vymizely.*

Další informace, která mne zajímala byla, jestli se dobrovolníci svěřují se svými zkušenostmi s klienty svému okolí. RN1: *No, rodině už nic moc neříkám, aby neměli strach. Ale s kamarádkami o tom mluvit můžu a povídáme si o tom docela často. RN3: no, doma říkám jen něco málo a rozhodně si rozmýšlím, co říct, ale kamarádce říkám v podstatě vše a mluvíme i o tom, co by udělala ona na mém místě a někdy mi to dost pomáhá. Sice to není odborník, ale je fajn to vidět zase z jinýho úhlu. RN2: Třeba jedna moje známá si dopisuje s vězni a s tou si hodně svěřujeme, co prožíváme, když se sejdeme. RV1: Jo, tak určitě s rodinou a hlavně s mamkou. Tak tý třeba jako řeknu, že co sme zrovna dělali, jak to, jaký to bylo. A tedy i v této oblasti mohou dobrovolníci nalézt dostatečnou podporu ve své činnosti.*

Následně jsem se zaměřila na to, jak by se podle respondentů měla ideálně rodina a blízcí chovat vůči jeho činnosti, aby se cítil dobře. Respondenti často odpovídali tak, že by potřebovali vyšší míru **empatie** od svých blízkých. RN1: *Kdyby se o tom se mnou chtěli bavit a nešileli tak u toho, co je ten klient vlastně zač... A třeba se jen zajímali o to, co podniknem, jaký to bylo, kdy zas někam půjdem a třeba mi dali i typ, co dělat nebo tak něco.* RN3: *No, asi kdyby se mnou víc mluvili o tom, co vlastně s tím klientem prožívám, protože některé věci, které spolu řešíme, se mě zkrátka silně dotýkají a má to i vliv na to, jakou mám po tom třeba náladu. Před klientem se snažím si vždy zachovat klid, ale pak to na mě působí spíš až po schůzce a přemýšlím o tom.* RN5: *Ty jo, mně asi vyhovuje to, co mám. Nic mě netrápí.* RV1: *Ale od těch přátel bych možná brala víc jako pochopení, víc toho jako... zkusit to nějak pochopit téma mejma očima, ...Myslím si, že to jako rychle odsoudili, což mě trochu mrzelo.* RV3: *Ani ne, mě se líbí, že to tak nějak akceptují, takže asi nic nepotřebuju.* RN2: *No, asi taková jaká je, mě vpodstatě všichni podporují, i když každé svým vlastním způsobem, takže bych asi nic neměnil.*

**Shrnutí DVO2:** *Jaký vliv má podpora dobrovolníkovy okolí na jeho vyhoření a nadšení?*

Druhá výzkumná oblast byla zaměřena na nejbližší okolí dobrovolníků, rodinu, přátele a jejich reakce na dobrovolnickou činnost. V následující tabulce (obrázek č. 15) je přehledně zobrazeno, které vnější faktory podporují nadšení a které přispívají k vyhoření.

	Vnější faktory	
	Vyhoření	Nadšení
<b>Společnost, rodina a partneři</b>	Nedostatečná podpora, nezáměr okolí, nátlak na ukončení dobrovolnictví, negativní hodnocení dobrovolnictví	Podpora v okolí dobrovolníků a zájem o dobrovolnickou činnost, empatie, kladné hodnocení dobrovolnictví

Obrázek 15: Tabulka vnějších faktorů k druhé výzkumné oblasti

Kategorie Společnost, rodina a partneři přinesla od respondentů velice různorodou škálu odpovědí, a proto tato oblast dle výpovědí jak podporuje nadšení, tak i přispívá

k vyhoření. Z rozhovorů vyplývá, že nejproblematictější faktorem jsou nedostatečná podpora a nezáměr okolí. Vzhledem k různorodosti odpovědí jsem se rozhodla vytvořit tabulku (obrázek č. 16), kde jsem celkově hodnotila, jaký má na dobrovolnictví názor rodina, partner, společnost a přátelé klientů a jak to dobrovolníci vnímají.

	Rodina a partner	Přátelé a spolužáci	Jiný člověk v okolí	Celkový vliv dle dobrovolníka
RN1	-	+	+	+
RN2	+	+	+	+
RN3	+	+	+	+/-
RN4	+	+	+	+
RN5	+	+	+	+
RV1	+	-	+	+/-
RV2	+	+	+	+
RV3	+/-	+	+	+
RV4	-	-	-	+
RV5	+	+	+	+

Obrázek 16: Tabulka shrnutí z 2. výzkumné oblasti

V této tabulce jsou + označeny pozitivní reakce okolí dobrovolníka, - jsou označeny negativní reakce a znaménkem +/- jsou označeny reakce obě. Jak je vidět, většina reakcí okolí je spíše pozitivní a tím pádem i subjektivní hodnocení dobrovolníků je spíše pozitivní. Je ovšem potřeba vzít v úvahu, že pokud bude mezi dobrovolníkem a jeho klientem trvat dlouhodobý problém, budou mít negativní reakce okolí jistě větší vliv než je tomu kupříkladu nyní. Proto bychom vliv dobrovolníkovy okolí jako faktoru měli označit za velice rizikový a LATA by se na ně měla více zaměřit.

Závěrem tedy můžeme říci, že většina respondentů popisovala především kladné reakce svého okolí, které jistě přispívají k jejich nadšení, a ti, kteří popisovali reakce svého okolí spíše negativní, neměly na jejich dobrovolnickou činnost příliš velký vliv (což usuzuji z posledního sloupce tabulky shrnutí - viz obrázek č. 16). Většina respondentů odpovídala, že jsou spokojeni s tím, jak jejich dobrovolnou činnost vnímá jejich nejbližší okolí, a pouze malý zlomek by uvítal vyšší míru empatie či vyšší zájem o jejich práci.



### 5.6.3 Třetí výzkumná oblast - Přímá práce s klientem:

Poslední výzkumnou oblast vystihuje třetí výzkumná otázka DV03: *Jak ovlivňuje klient LATy dobrovolníkovu působení v organizaci?*

Cílem této oblasti je zaměření na vztah mezi dobrovolníkem a klientem. Prvotně mne tedy zajímalo, jak respondenti hodnotí **vztah**, který mezi sebou s klientem mají. RN3: *Přátelskej, jsme si hodně sedli a můžeme spolu mluvit skoro o všem.* RN1: *Klientka mě bere jako kámošku.* RN5: *Nooo, taková pohoda. Ona je v pohodě, jen je to prostě puberták, kterej moc nezapad. Fakt sme si sedly. Sem tam byla dost urputná a musela jsem hlídat hranice, protože byla hodně osobní.* RV1: *...myslim si, že nám to docela klapě. Sme docela i vlastně sedli hned na začátku.* RV3: *Vrstevnický, my máme hodně vrstevnickej. Jemu je 14, mně je 20, ale přesto tam nevidim nějaký velký rozdíl, jo. Já se dycky tak nějak dostanu na tu jeho úroveň nebo on na mou, najdem nějaký střed a je to úplně v pohodě...* RV5: *Beru ho tak trochu jako svého mladšího bráchu. Hodně se spolu nasmějem, to jo. Je to prima kluk, jen je prostě sám.* RN4: *...opravdu přátelský. Nevnímám ji jako svou klientku, ale opravdu jako kamarádku, se kterou ráda trávím svůj volný čas, rozumíme si spolu a rády spolu něco vymýšlíme a podnikáme.* Respondenti tedy popisovali vztahy přátelské, kamarádké i ze strany klientů. Pozor by si ovšem měli dávat na udržování hranic mezi dobrovolnictvím a přátelstvím, aby vztah udrželi na pro ně bezpečné úrovni. Následně jsem se tázala dobrovolníků, zda si myslí, že by jiné než přátelské jednání klientů ovlivňovalo jejich činnost. RN2: *Jasně, to, že si rozumíme, je prostě základ.* RV2: *Když přerušil léčbu, tak to začalo jít z kopce a nakonec se přestal ozývat. Ty poslední schůzky s ním mi fakt nebyly příjemný, takže pokud by to tak šlo dál, asi bych ten vztah ukončila. S klíčovým pracovníkem jsme to hodně řešili a ten mě opravdu hodně povzbuzoval.* RN2: *Asi jo, můj klient je v pohodě a i když nemá třeba den, tak si celkově dost rozumíme a to mi hodně pomáhá zvládnout ty špatný chvíle.* Všichni respondenti shodně odpovídali, že vztah s klientem je přátelský až kamarádský.

Další bod zkoumání měl za úkol zjistit, co dobrovolníky při schůzkách nejvíce **motivuje** ze strany klientů. RN1: *Když si užije schůzku, když se se mnou něčemu zasměje, když se mi pochlubí něčím, co se jí povedlo... třeba jsme se o tom před tím bavili, já nějak poradila a ona to třeba udělala.* RN3: *Když mi zavolá, jak se mám nebo kdy se zase uvidíme.*

RN4: *Určitě zpětná vazba, ať je pozitivní nebo negativní. Protože to může posunout vpřed nejen náš vztah, ale i mě samotnou.* RV2: *No, hlavně když se mi asi svěřím s něčím ze sebe, jako se svezima pocitama například.* RN5: *Když to řeknu, tak i blběj úsměv. Nejsem náročnej člověk (smích). Ne, tak jako když vidím, že se baví, když něco děláme nebo když se o něčem rozpovídá.* RV1: *... když vyvíjí nějakou on aktivitu, co třeba on chtěl sám dělat, ať to nemusím vymyslet pořád jenom já. Když je jakoby víc nějak iniciativní.* RV3: *Když vidím, že má zájem o tu schůzku... Takže je vidět, že se na ty schůzky těší a tak, že ho to nijak neobtěžuje, si myslím...* RN2: *... když mi řekne něco niternýho, třeba i jenom jak se cítí při něčem... tak to mě hodně nakopává, protože mám pocit, že jsem mu fakt jako užitečnej a že mu pomáhám. Samozřejmě bylo nasnadě zjistit, co respondenty při schůzkách naopak nejvíce demotivuje.* RN1: *Když mi nebere telefon, ruší mi schůzky, nepřijde na ní nb přijde, ale s šíleným zpožděním a ani nezavolá.* RN3: *Tak nejvíc, když je protivná a neřekne mi důvod své nálady, to je pro mě asi nejhorší, protože to nemůžu ani nijak řešit třeba s klíčovým pracovníkem. V takový chvíli prostě nemůžu nic dělat a jenom se snažím vymyslet nějakou činnost, abychom měli aspoň co dělat.* RV1: *... že nechodí na schůzky, no. Že tam prostě sem, vyhraním si pro to čas a jedu třeba kvůli tomu do Prahy.. Samozřejmě sem to s ním už i řešila zpětně... on jako třeba k tomu ani nic moc neřekne, no.* RV3: *my si hodně píšeme, když domlouváme ty schůzky, a já mu tam napíšu třeba, kde má být nebo co má udělat. On se dvě minuty na to zeptá úplně na to samý, co má nahoře v té zprávě ... to mě demotivuje úplně maximálně.* RN2: *No, nejvíc mě demotivuje asi když se mnou nekomunikuje, jako že se nějak sekne. Z této oblasti jsem tedy vyvodila závěr, že největší motivací je pro dobrovolníky aktivita, chuť a zapojení se do činností ze strany klienta, naopak nedochvilnost a nezájem o činnost respondenty nejvíce demotivuje.*

Další zkoumanou oblastí bylo plánování **náplně setkání** s klientem. Zajímalo mě tedy, jak to reálně probíhá. RN1: *Když mám nějaký nápad, nabídnu ho klientce na schůzce, co bychom mohli dělat ten další týden, třeba ten aquapark se musí dopředu zařídit. Nebo si v týdně zavoláme a upřesníme.* RN3: *No, snažím se navrhnout něco, co by mohlo bavit obě, ideálně víc věcí, a domluvíme se podle toho, na co máme chuť a náladu. Děsně mě štve, že se musím snažit jen já a druhá strana jen čeká, co bude.* RN2: *Máme docela podobný koníčky, takže to pro mě není moc velký problém vymyslet.* RN4: *...podle toho, co nás baví, zajímá, chtěli bychom zkusit nebo poznat a vychází to ze zájmu nás obou. Se současnou klientkou*

většinou program vymýšlíme společně. RN5: *Schůzky vyměřím já hlavně, ale vlastně je fakt, že jednou Adéla našla nějaký koncert, kam chtěla jít. Tak sme šly. Bylo to teda večer, ale to koncerty bejvaj, že jo. No, ale je to hlavně na mě, no.* RV3: *Ale třeba zrovna teďka dneska vymyslel, že spolu budeme mluvit jenom anglicky, aby, aby si procvičil jazyky. : A není to jeho první nápad... když má nějaký výhrady, tak to třeba proberem.* RV1: *Sou tam teda určitý věci, který mě třeba štvou, ale jinak bych to popsala tak, že to, že se nějak jako snažíme nějak ten čas využít, i když někdy je to jako holt musím bejt já ten, kdo do toho jako vkládá víc energie, no. Nevybavuju si situaci, že by něco odmítnul. Ale možná, když to není něco úplně pro něj tak, jako je otrávenější, jo.* Dalším důležitým bodem v uskutečněných schůzkách pro mě byla projevená iniciativa klientů během nich. Především jsem chtěla zjistit to, jakým způsobem a jestli vůbec jim klienti zpětnou vazbu ohledně náplní schůzek poskytují. RN1: *Pokouším se strefit do čehokoliv, co ho zajímá, co ho baví, i když to třeba nebaví mě. Pokud teda něco takovýho objevím, takže to závisí dost na spolupráci od toho klienta. Třeba klienta fascinuje 2.sv.v. a když jsem ho vzala do DOXu, kde byla zrovna výstava, málem jsem ho odtamtud nedostala, je aktivní a dokáže říct, že to bylo prima.* RN3: *Když jsem vzala třeba klientku na minigolf, moc jí to nešlo a byla děsně zpruzelá a dávala mi to dost jasně najevo.* RN5: *Tak to vidíš, jestli se baví nebo ne, že jo. Adéla mi vždycky řekne třeba jo, klidně tam půjdem.* RV5: *Voláme si dopředu, abysme se domluvili. Někdy volám já, někdy von, je to různý. Ale je fakt, že by to, že by občas bylo prima, kdyby něco vymyslel on.* RN4: *Myslím, že častý problém klientů je, že jen pasivně přijímají vymyšlený program. Zpětnou vazbu se snažíme si dát vzájemně přímo po schůzce nebo třeba zprávou. Současná klientka i předchozí klient se do aktivit zapojovali.* RV2: *No, někdy by stačilo třeba jen, kdyby řekl: Jé, to je super nápad, už se těším, ale někdy nepříjde vpodstatě žádná reakce, jen: hmm, tak joo, noo...* RV1: *poslední schůzky to bylo tak, že jsem to tak jako vyměřšlela všechno já. Takže zrovna jako ten můj klient se na tom moc nepodílel, no. Takže ta všechna jakoby energie, tak všechno na tom to musím vymyslet. Vždycky, aby ho to teda fakt jako zaujalo, což mě někdy fakt jako vyčerpává.* V této kategorii většina respondentů uvedla, že klienti jsou při vymýšlení schůzek příliš pasivní a také málo iniciativní a že by proto uvítali snahu o podílení se na schůzkách.

Dalším bodem zkoumání byla **komunikace** mezi dobrovolníky a klienty. Prvotně mne zajímalo, zda si mají respondenti s klienty na schůzkách co říct. RV2: *Ze začátku jo. Byl*

*hrozně zajímavěj tím, co prožil a taky upovídanej. Nikdy jsem se nebavila s feťákem, kterej se léčí ze závislosti a ze schizofrenie, kterej má dítě... takže dokud vyprávěl, tak jo... dokud se léčil, tak jo, ale klesala léčba, klesala konverzace... Pak už mi z těch schůzek nebylo nejlíp. Moc jsme toho společnýho neměli. RV1: myslim si, že sme si fakt jako sedli ...vůbec s nim nemám pocit, že bysme fakt měli takový ty chvíle trapnýho ticha... Já se s nim jako cejtim docela i jako uvolněně, jo, že tam necejtim žádnou křeč a že fakt jako tam ty témata jsou. No, ale někdy je to spíš takový povrchní. RN3: Jak kdy. Klientka je hrozně náladová, a tak prostě sem tam byly schůzky, kde se moc nepovídalo. Ale ona moc povídavá není. Taky je docela vztahovačná, člověk musí přemýšlet, jak jí říct třeba nějakou dobře míněnou kritiku, hned by se mohla urazit. RV3: No dobře si rozumíme, máme to tak nějak v pohodě... jednou napsal do toho dotazníku, jak dostáváme od klíčových pracovníků, tak tam byla otázka, něco ve smyslu jako, co se mu na mně líbí a co by chtěl jako převzít ode mě? A on napsal úsměv. Ato mě úplně dostalo. RN4: Jak jsem již zmiňovala, rozumíme si spolu a jsme jako opravdové kamarádky. RN5: Je to o náladě. Ale společný věci máme. Říkala sem o tý muzice, že jo, a taky sme ženský, že jo? (smích) Ale tak je vidět, že čím víc se známe, tím víc zjišťuju, že máme společný věci. Myslím jako, že mě dobře vybraly pro mou klientku. Dále mne zajímalo, jak klienti **spolupracují** při společných sezeních s klíčovým pracovníkem. RN1: Ano, aspoň teda přijde na plánovanou schůzku a hodnotí, když se jí na něco zeptáš. Pokračovat ve schůzkách chce, to je podle mě už spolupráce. RN3: Jo, tak to je asi i otázka vhodného spárování, aby klient i spolupracoval s dobrovolníkem po nějakou delší dobu a naštěstí u mě to funguje. RN5: Nooo, není moc povídavá. Ale na schůzky chodí. Trvá jí než se s někým začne bavit, ale tak klíčovej pracovník z ní vždycky něco dostane. V této oblasti dobrovolníci shodně odpovídali, že s nimi klienti dobře komunikují a také spolupracují s klíčovými pracovníky LATy.*

Poslední informací byl názor dobrovolníků na to, jak si myslí, že ovlivňují životy svých klientů. Otázku můžeme brát i jako zjišťování vlastního **očekávání** od dobrovolnické činnosti. RN1: Doufám, že jí jsem někým, komu se může svěřit, koho může požádat o radu, když si třeba neví rady. Tím, že jí vyprávím o tom, jak to mám já, tak jí snad ukazuju, že to jde i jinak. RN3: Snad jí dodávám podporu. Vlastně bych řekla, že jsem jí dost podpořila v tom, aby zažádala o práci v jednom hotelu, kde hledali uklízečku. Udělala to a práci dostala. Bonus je, že miluje uklízení. RN5: Tak jako sem říkala, že už se mě ptala na můj názor...

*Tak má kamaráda, kterej se na ní nevypradne, to je teď co potřebuje, si myslím. Taky se rozpovídala. Je to prima člověk, jen k sobě prostě musí někoho pustit, no. Ale tak nedávno mi klíčová pracovnice říkala, že mluvila s rodičema klientky, že jako dobrý, že je klientka víc v pohodě. A to mě teda potěšilo. RV1: Myslím si, že jako úplně tak ten jeho život neovlivňuju. Myslím si, že on jako to bere teďkon možná i trošku jako nějakou povinnost a že tam úplně nehraju takovou důležitou roli, že by si z toho třeba něco jako vzal. Trošičku mě to možná i demotivuje RN2: No, nevím, jestli úplně ovlivňuju jeho život, ale spíš jsem taková trochu opora pro ně. RN4: nabourávám jejich stereotyp a mají možnost poznat někoho nového. Přijímám klienta takového jaký je a nesoudím ho. Snažím se mu nabízet i svůj pohled na věc. RV5: Asi že mu ukazuju novy věci a naplňuju mu volnej čas. No a myslím si teda, že má někoho jenom pro sebe. RV4: já sem hodně skeptická... Maximálně jako, že má s kým bejt, třeba mimo tu partu. A třeba ukazuju, jak se dá líp trávit volnej čas, že jo, než je ta její parta, která je prej problémová. RV3: ...je to takový ozvláštnění toho jeho tejdne a že vlastně fakt jakoby něco dělá a fakt někam jde a není to, že prostě si domluví s kámošema, že si zahrajou nějakou tu hru. Že je to jako nějaká akce vyvinutá. Z odpovědí vyplynulo, že dobrovolníci mají střídme pohledy na svou dobrovolnou činnost.*

### **Shrnutí DVO3:** *Jak ovlivňuje klient LATy dobrovolníkovu působení v organizaci?*

Třetí výzkumná otázka se zaměřuje na vztah dobrovolníka s klientem a jejich působení na dobrovolnickou činnost. Následující tabulka (obrázek 17) obsahuje vnější faktory, které podporují nadšení a které přispívají k vyhoření. Dle této tabulky jsem vyhodnocovala odpovědi jednotlivých respondentů a hodnotila vliv faktorů v této výzkumné oblasti na jejich dobrovolnickou činnost. Nutno podotknout, že tato oblast velice úzce souvisí s vnitřními faktory, především s osobnostní povahou dobrovolníka.

	Vnější faktory	
	Vyhoření	Nadšení
<b>Vztah s klientem</b>	Nepřátelské, vyčítavé či apatické chování klienta, vztah bez empatie, neudržení hranic	Přátelské chování, empatie, udržení hranic
<b>Schůzky s klientem a jejich náplň</b>	Časově příliš náročné, příliš jednotvárné a bez nápadu, náplň schůzek vymýšlí pouze dobrovolník, nedostatečná iniciativa klientů	Časově vyhovující, nápadité, mnohotvárné, oboustranné vymýšlení schůzek, vlastní iniciativa klienta
<b>Komunikace a spolupráce</b>	Odmítání, nezájem a mlčení ze strany klienta, chybějící či negativní zpětná vazba, nedostatečná spolupráce při práci s klíčovým pracovníkem	Přátelská komunikace, zájem o společná setkání, dostatečná a pozitivní zpětná vazba, spolupráce při práci s klíčovým pracovníkem
<b>Očekávání</b>	Příliš velké očekávání od dobrovolné činnosti (špatné vedení organizací)	Střídmý pohled na dobrovolnou činnost (dobré vedení od organizace)

Obrázek 17: Tabulka vnějších faktorů ke třetí výzkumné oblasti

První kategorií je vztah s klientem, kde všichni respondenti shodně odpovídali, že jsou jejich vztahy s klienty přátelské, pohodové a dostatečně empatické. S klienty si dobře rozumí, což koresponduje s vhodným spárováním s klienty. Otázka svěřování se a udržení hranic ve vztahu závisí i na dalších faktorech, jako jsou ty vnitřní, například na povaze a temperamentu jedince. Kopřiva (2006) říká, že hlavním problémem při pomáhání je splývání, kdy pracovník bere záležitosti klienta příliš za svoje vlastní a tím trpí nejen pomáhající, ale i celý proces pomáhání. Dobrovolníci se také již v přípravném kurzu učí, jak si udržet hranice. Jsou k tomu nabádáni zároveň i pro své bezpečí. Nicméně např. výpověď RN4 poukazuje na to, že ne všichni jsou schopni hranice udržet. Tato oblast sice především podporuje nadšení a nepřispívá k vyhoření dobrovolníků, nicméně by se do budoucna mohla stát problémovou.

Oblast schůzky s klientem a jejich náplň byla zřejmě nejvíce negativně hodnocená ze všech oblastí. Schůzky jsou časově vyhovující a jsou dostatečně nápadité a nejednotvárné, což podporuje nadšení. Problém však nastává v oblasti vymýšlení schůzek a vlastní iniciativy od klientů. Zde klienti vyvíjejí malou či vůbec žádnou iniciativu a vymýšlení schůzek je v podstatě pouze na dobrovolnících. Tato oblast tedy zcela jednoznačně přispívá k vyhoření

respondentů a organizace LATA by se při jednání jak s dobrovolníky, tak s klienty měla na toto téma mnohem více zaměřit.

V kategorii Komunikace a spolupráce většina respondentů shodně odpovídala, že komunikace je mezi nimi na přátelské úrovni a klienti projevují zájem o společná setkání. Opět se tedy setkáváme s vhodným spárováním s klienty. Všichni klienti, se kterými mají dobrovolníci právě navázaný vztah, dobře spolupracují i na schůzkách s klíčovým pracovníkem. Tato kategorie tedy hlavně podporuje nadšení a nepřispívá k vyhoření.

Vnímání očekávání je faktor, který jsem také zařadila do vnějších faktorů, a to z toho důvodu, že pokud mají dobrovolníci příliš velké očekávání od své dobrovolné činnosti, poukazovalo by to na nesprávné vedení pracovníky LATy. Všichni respondenti odpovídali velice skromně a jejich očekávání bylo střídme, a tedy můžeme říci, že tento vnější faktor podporuje nadšení. Na druhou stranu jsem v této oblasti zjistila u 2 z celkových 10 respondentů vcelku skeptický pohled na jejich vliv na klienta, což poukazuje na vnitřní faktory přispívající k vyhoření. Vnitřní faktory nejsou předmětem této práce, ovšem tento fakt byl zřejmý, a proto jsem ho zde také zmínila.

Závěrem můžeme říci, že dobrovolnická činnost v organizaci LATA jako taková je hodně ovlivněna klientem, jeho přístupem a jeho vlastní iniciativou. V této oblasti je několik faktorů, které přispívají k vyhoření. Jsou jimi nedostatečná iniciativa klientů a to, že náplně schůzek vymýšlí v převážné většině pouze dobrovolníci (klient se případně podílí pouze minimálně). Ostatní faktory mají vliv spíše na nadšení dobrovolníků.

## 5.7 Shrnutí a doporučení

Cílem této práce bylo, jak již bylo dříve popsáno, nalézt odpovědi od dobrovolníků organizaci LATA na dvě hlavní výzkumné otázky, a to:

HVO: Jaké faktory přispívají ke vzniku vyhoření u dobrovolníků organizace LATA?

HVO2: Jaké faktory podporují nadšení u dobrovolníků organizace LATA?

Z teoretické části bylo zjištěno, že společné faktory pro nadšení a vyhoření jsou především vnější a vnitřní faktory, z nichž já se v této práci dále soustředila na faktory vnější.

Na základě teoretických znalostí z již vydaných teorií a svých vlastních zkušeností jsem v dřívějších kapitolách vytvořila tabulky, které jsem roztrídila do několika kategorií a oblastí. Poté jsem hodnotila vnější faktory z pohledu vyhoření i nadšení a zjišťovala, jak reálně působí na dobrovolníky organizace LATA. Výsledkem byla tato zjištění:

Vnější faktory přispívající ke vzniku vyhoření u dobrovolníků:

- neudržení hranic
- nedostatečná podpora nejbližšího okolí dobrovolníků
- nedostatečný zájem okolí o dobrovolnickou činnost
- nedostatečná iniciativa klientů během schůzek
- náplně schůzek vymýšlí pouze dobrovolníci



Vnější faktory podporující nadšení (*obrázek 18*):

	<b>Nadšení</b>
<b>Role dobrovolníka</b>	Správné vnímání = dobré vedení organizace při vedení dobrovolníka
<b>Supervize</b>	Dostatečně časté, vhodný výběr supervizora a jeho profesionální chování, zpětná vazba od ostatních dobrovolníků
<b>Schůzky s klíčovým pracovníkem</b>	Pravidelné schůzky - klíčový pracovník, dobrovolník, klient
<b>Kompetence rozhodování při párování s klientem</b>	Dostatečná kompetence rozhodování ve vztahu dobrovolník - klient
<b>Samostatná činnost</b>	Možnost uplatňovat vlastní nápady a rozhodovat o náplni schůzek, pomoc ze strany organizace při organizaci činnosti s klientem
<b>Reporting</b>	Časově vyhovující reporting, dostatečná zpětná vazba na něj
<b>Vztahy v organizaci</b>	Dobré vztahy, empatičtí pracovníci nabízející pomoc, pocit bezpečí
<b>Motivace</b>	Dostatečně častá a pozitivní zpětná vazba, povzbuzení, pomoc při řešení problémů
<b>Vzdělávací kurzy</b>	Plnohodnotné vstupní kurzy, dostatečné proškolení během dobrovolnické činnosti, kurzy jsou zaměřené na dobrovolnickou činnost a práci dobrovolníků
<b>Společnost, rodina a partneři</b>	Podpora v okolí dobrovolníků a zájem o dobrovolnickou činnost, empatie, kladné hodnocení dobrovolnictví
<b>Vztah s klientem</b>	Přátelské chování, empatie, udržení hranic
<b>Schůzky s klientem a jejich náplň</b>	Časově vyhovující, nápadité, mnohotvárné, oboustranné vymýšlení schůzek, vlastní iniciativa klienta
<b>Komunikace a spolupráce</b>	Přátelská komunikace, zájem o společná setkání, dostatečná a pozitivní zpětná vazba, spolupráce při práci s klíčovým pracovníkem
<b>Očekávání</b>	Střídmý pohled na dobrovolnou činnost (dobré vedení od organizace)

*Obrázek 18: Vnější faktory podporující nadšení*

Samozřejmě je nutné zdůraznit, že faktory působící na nadšení a vyhoření nejsou pouze vnější rizikové faktory, ale jsou tu i další, a to vnitřní rizikové faktory, projektivní faktory a faktory neutrální. Celkový stav dobrovolníka je výsledkem působení všech těchto faktorů najednou. V této práci jsem se zabývala pouze faktory vnějšími.

Také musím zdůraznit, že míra vyhoření u dobrovolníků LATy je dle výsledků dotazníkového šetření velice nízká, a tedy i vyhořelí dobrovolníci se vyznačují velmi vysokou mírou nadšení, což samozřejmě výsledky poněkud zkresluje. Pokud bychom chtěli zamezit zkreslenému pohledu, museli bychom mít k dispozici například i výsledky těch dobrovolníků, kteří již svou dobrovolnou činnost ukončili.

V první výzkumné oblasti jsem se zaměřila na otázku věnovanou přímo organizaci LATA. Z výpovědí respondentů vyplynulo, že organizace vede své dobrovolníky velmi dobře ve všech směrech. Jediné, co by stálo za úvahu pro zlepšování fungování dobrovolníků, by byly podle mého názoru kurzy zaměřené na udržení hranic. Z výpovědí některých respondentů (např. respondent RN4) vyplývá, že často berou svého klienta jako svého kamaráda a navzájem se svěřují i ve velmi osobních věcech. Předpokládám, že neudržení hranic by mohlo časem vést k vyhoření, protože klient se na svého dobrovolníka buď příliš upne, nebo může vyžadovat častější a intenzivnější setkávání.

Druhá výzkumná oblast se věnovala okolí dobrovolníka a jeho působení na nadšení nebo vznik vyhoření. Vzhledem k faktům plynoucím z výpovědí, které poukazují na obavy a strach blízkých, je dobrovolnická činnost provázena těmito obavami především na počátku vztahu. Navrhovala bych proto LATě zvýšení informovanosti právě rodiny, partnerů a případně i přátel dobrovolníků. To by bylo možné například pořádáním „Dnů otevřených dveří“, kde by se lidé mohli lépe seznámit s posláním LATy a jejími výsledky, tím, jak zajišťuje dobrovolníkovu bezpečí i s tím, co vlastně dobrovolníci dělají. To by mohlo vést k eliminaci obav blízkého okolí dobrovolníka.

Třetí oblast zkoumala dopad klientova působení na dobrovolníka. Zde se ukázalo, že by dobrovolníci od klientů uvítali pomoc při vymýšlení schůzek. Předpokládám, že v dnešní době má prakticky každý možnost sledovat internet. Mohli bychom tedy LATě například nabídnout, aby pro své klienty zřídila samostatnou stránku, a to buď na facebookových stránkách (svůj profil na Facebooku má zřízen předpokládám dnes každý mladý člověk) nebo přímo na stránkách LATy, kam by měli přístup jen klienti. Sem by pracovníci mohli vkládat typy na schůzky i s odkazy a dobrovolník by pak vedl svého klienta k jejich navštěvování. Tím by se mohla zvyšovat kompetence a výše zmiňovaná iniciativa klientů při vymýšlení schůzek.

## 6 Závěr

Cílem mé práce bylo zmapovat názory a pohledy dobrovolníků organizace LATA na jejich působení v organizaci a také zmapovat jejich zkušenosti při práci s klienty. Tím jsem chtěla zjistit, které faktory mají nejvyšší vliv na jejich nadšení a vyhoření. Hlavní otázky byly stanoveny ze dvou úhlu pohledu, a to z pohledu vyhoření a nadšení:

HVO1: Jaké faktory přispívají ke vzniku vyhoření u dobrovolníků organizace LATA?

HVO2: Jaké faktory podporují nadšení u dobrovolníků organizace LATA?

Nejprve jsem hledala ty dobrovolníky, kteří vykazují nejvyšší míru nadšení a vyhoření, a to pomocí dotazníkového šetření. S těmi jsem následně prováděla další výzkum, a to kvalitativní výzkumnou metodou polostrukturovaného rozhovoru. Z teoretické části práce bylo zřejmé, že pro vyhoření i nadšení jsou shodné především vnější a vnitřní faktory, z nichž já se dále soustředila na faktory vnější, čímž jsem více specifikovala hlavní výzkumné otázky a na nich dále vytvořila koncept rozhovoru.

Vymezila jsem si základní tezi, která popisuje vztah mezi vyhořením a nadšením tak, jako by se jednalo o dvě misky jedné váhy, přičemž nadšení je na jedné misce a vyhoření na misce druhé. Čím vyšší je nadšení, tím více se snižuje vyhoření, a naopak, čím více se nadšení snižuje, tím více se zvyšuje vyhoření. Shrnutím této myšlenky spojené s odpověďmi respondentů jsem zjišťovala, které vnější faktory se reálně podílí na podpoře nadšení a které přispívají k vyhoření u dobrovolníků organizace LATA.

Z mého výzkumu vyplývá, že organizace LATA svým vedením a organizační činností maximálně podporuje nadšení u dobrovolníků a snaží se předcházet vyhoření. K vyhoření dobrovolníků nejvíce přispívají faktory spojené s rodinou a blízkým okolím dobrovolníka a dále faktory spojené přímo s klientem a jeho chováním. Výzkum přinesl několik užitečných informací, které by mohly LATě pomoci s udržením dobrovolníků. První radou je zvýšení informovanosti rodiny a okolí dobrovolníků, což by bylo možné např. pomocí „Dne otevřených dveří“, kde by se blízcí dobrovolníků více seznámili s posláním LATy i samotnou prací dobrovolníků. Druhým návrhem je vést klienty k tomu, aby zvýšili svou vlastní iniciativu během schůzek a sami se

zapojovali do vymýšlení náplní schůzek. To by mohlo být například podpořeno i vytvořením internetové stránky na sociální síti, kam by měli přístup pouze klienti LATy, kde by nacházeli typy na schůzky a i samotní klienti by sem mohli psát vlastní zkušenosti a nápady. Posledním návrhem je uskutečnění vzdělávacího kurzu na téma „Udržení hranic“, které by také jistě dobrovolníky udržovalo více spokojené. Dále bych doporučila další výzkum v oblasti vnitřních faktorů ovlivňujících dobrovolnou činnost, a to především faktorů osobnostních. Poznatky z této oblasti by mohly pomoci především při výběru nových dobrovolníků.

Závěrem bych ráda řekla, že práce organizace LATy si velice vážím a doufám, že její činnost se bude i nadále rozvíjet a pomáhat mladým lidem. V současném moderním světě zaměřeném na individualitu občas zapomínáme na pospolitost a pomoc druhým, ale potřebu a touhu pomáhat máme vrozenou. Pokud pomáháme lidem, pomáháme i sami sobě.

„Člověk je zrozen k vzájemné pomoci.“

římský filozof Seneca

## 7 Literatura

BAKKER, Arnold B., DEMEROUTI, Eva a Wilmar B. SCHAUFELI. The validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey: An internet study. *Anxiety, Stress, and Coping* [online]. 2002, **15**(3), 245–260 [cit. 2016-9-08]. ISSN 1061-5806.

Dostupné z:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=3d6ffe0e-98fc-4818-b545-60ed2b7d00ed%40sessionmgr107&hid=118>

BAKKER, Arnold B. a Evangelia DEMEROUTI. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007, roč. 22, č. 3, s. 309–328. ISSN 0268–3946.

BAKKER, Arnold B. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and stress* [online]. 2008, roč. 22, č. 3, s. 187-200 [cit. 2016-9-08]. ISSN 02678373.

BLATNÝ, Marek. *Sebepojetí v osobnostním kontextu*. Brno: Masarykova univerzita, 2001. ISBN 80-210-2747-9.

BRUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela MÁLKOVÁ. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-772-5.

BURISCH, Matthias. *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung*. 3., überarb. Aufl. Berlin [u.a.]: Springer, 2006. ISBN 978-3-540-23718-1.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

DYNÁKOVÁ, Šárka, KOŽNAR, Jan a Marie HERMANOVÁ. Supervize jako prevence syndromu vyhoření u zdravotníků. *Praktický lékař* [online]. 2010, **90**(6), 365–367 [cit. 2016-9-08]. Dostupné z: <http://www.prolekare.cz/praktickylekarclanek?id=32173>

FREUDENBERGER, Herbert. Staff burn-out. *Journal of social issues* [online]. 1974, **30**(1), 159–165 [cit. 2016-9-08]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x/pdf>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HILTON, Jonathan. *Jak překonat stres doma, v práci, na cestách: praktický obrazový průvodce*. Praha: Svojtka & Co., c2008. ISBN 978-80-256-0092-4.

HOBFOLL, Stevan E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. US: American Psychological Association, Inc, 1989, **44**(3), 513–524. ISSN0003-066X

JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-74-1.

KAHN, William. A. To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*. New York: Sage Publications, 1992, **45**(4), 321-349. ISSN 0018-7267.

KALINA, Kamil, ŠIMEK, Antonín (ed.). *Supervize - kazuistiky*. V Praze: Triton, 2004. ISBN 80-7254-496-9.

KARÁSEK, Robert a Töres THEORELL. *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, c1990. ISBN 0465028969.

KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. Burnout synrom: teoretická východiska, diagnostické a intervenční možnosti. *Československá psychologie* [online].1998, **42**(5), 429-448 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.cdzjesenik.cz/soubor-514.pdf>

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: informace pro lékaře, psychology a další zájemce o teoretické zdroje, diagnostické a intervenční možnosti tohoto syndromu*. 2. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-7071-231-7.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. Syndrom vyhoření – rekapitulace současného stavu poznání a perspektivy do budoucna. *Československá psychologie*, 2008, **52**(4), 351–365. ISSN 0009-062X.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. *Syndrom vyhoření: podstata konstruktů a možnosti jeho diagnostiky*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-5114-6.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 5.vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. Psychologie pro každého. ISBN 80-7169-551-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Pozitivní psychologie*, Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. Psychologie (Portál). ISBN 978-80-7367-726-8.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. Orientace (Karmelitánské nakladatelství). ISBN 978-80-7195-573-3.

LEITER, Michael a Wilmar B. Schaufeli. Consistency of the burnout. *Anxiety, stress & coping*. 1996, **9**(3), 229-243. ISSN 10615806.

MAROON, Istifan. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.

MASLACH, Christina a Susan E. JACKSON. The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour* [online]. 1981, **2**(2), 99-113 [cit. 2016-4-04]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030020205/pdf>

MASLACH, Christina, JACKSON, Susan E. a Michael P. LEITER. *Maslach burnout inventory*[online]. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1997 [cit 2016-4-04]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Christina\\_Maslach/publication/277816643\\_The\\_Maslach\\_Burnout\\_Inventory\\_Manual/links/5574dbd708aeb6d8c01946d7.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christina_Maslach/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual/links/5574dbd708aeb6d8c01946d7.pdf)

MASLACH, Christina, SCHAUFELI, Wilmar B. a Michael P. LEITER. Job burnout. *Annual review of psychology*. Palo Alto: Annual Reviews, Inc, 2001, **52**(1), 397-422. ISSN 0066-4308.

MASLACH, Christina a Michael P. LEITER. Early predictors of job burnout and engagement. *The Journal of Applied Psychology*. 2008, **93**(3), 498–512. ISSN 0021-9010.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

MORAVCOVÁ, Karolína, HLINOVSKÁ, Jana a J. NĚMCOVÁ. Psychosociální stres na pracovišti u zdravotnických povolání pracujících na úseku ošetrovatelské péče. *Zdravotnictvo a sociálna práca*. Bratislava: Supplementum, 2014, **9**(4), 99-101. ISSN 1336-9326.

PINES, Ayala a Elliot ARONSON. *Career burnout: causes and cures*. London: Collier Macmillan, c1988. ISBN 0029253519.

PINES, Ayala, ARONSON, Elliot a Ditsa KAFRY. *Burnout: from tedium to personal growth*. New York: Free Press, c1981. ISBN 0029253500.

PRAŠKO, Ján. *Chronická únava: zvládání chronického únavového syndromu*. Praha: Portál, 2006. Rádci pro zdraví. ISBN 80-7367-139-5.

RICHARDSEN, Astrid M. a Monica MARTINUSSEN. Factorial validity and consistency of the MBI-GS across occupational groups in Norway. *International Journal of Stress Management*. 2005, **12**(3), 289–297. ISSN 1072-5245.

RÖSING, Ina. *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt?: Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung*. Heidelberg: Asanger, 2003. ISBN 3893344098.

RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2004. Moudrost do kapsy. ISBN 80-7255-074-8.

SHIROM, Arie. Job-related burnout: A review. *Handbook of occupational health psychology*. 2003, 245-264. ISBN 1557989273.

SHIROM, Arie. Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. *Emotional and Physiological Processes and Intervention Strategies* [online]. Greenwich, CN: JAI Press, 2003, **3**, 135-164[cit. 2015-4-10]. ISSN 14793555. Dostupné z: <http://www.shirom.org/arie/publications/Vigor/over3.pdf>

SHIROM, Arie. Reflections on the study of burnout. *Work & Stress* [online]. Abingdon: Taylor & Francis Group, 2005, **19**(3), 263-270[cit. 2015-4-10]. ISSN 0267-8373. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=55c3549e-681e-41d8-a4c6-995730b2acd8%40sessionmgr4009&hid=4106>

SHIROM, Arie. Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. C. L. Cooper & D. Nelson (Eds.), *Organizational behavior: Accentuating the positive at work* [online]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications [cit. 2015-6-09]. 2007, 86-100. Dostupné z: [http://www.shirom.org/arie/publications/Vigor/ExplainingVigorAnt&Consequ\\_Ch\\_07-Nelson\\_&Cooper\\_2005.pdf](http://www.shirom.org/arie/publications/Vigor/ExplainingVigorAnt&Consequ_Ch_07-Nelson_&Cooper_2005.pdf)

SHIROM, Arie a Samuel MELAMED. A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 2006, **13**(2), 176-200. ISSN 1072-5245.

SCHAUFELI, Wilmar B., LEITER, Michael P. a Christina MASLACH. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*. 2009, **14**(3), 204–220. ISSN 1362-0436.

SCHEIER, Michael F., WROSCH, Carsen, BAUM, Andrew, COHEN, Sheldon, MARTIRE, Lynne M, MATTHEWS, Karen a ZDANIUK, Bozena. The life engagement test: assessing purpose in life. *Journal Of Behavioral Medicine* [online]. 2006, **29**(3), 291-298 [2015-05-08]. ISSN 0160-7715. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=55c3549e-681e-41d8-a4c6-995730b2acd8%40sessionmgr4009&hid=4106>

SNYDER, C. R. a Shane J. LOPEZ. *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press, 2002. ISBN 0195135334.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3553-5.

ŠOLCOVÁ, Iva. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2947-3.

TOŠNER, Jiří a Olga SOZANSKÁ. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.

VÁVROVÁ, Soňa. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0087-1.



VOLLMER, Helga. *Pryč s únavou: syndrom vyprahlosti*. Praha: Motto, 1998. Populárně psychologická řada. ISBN 80-85872-90-0.

VOSEČKOVÁ, Alena, Zdeněk HRSTKA a Pavel CELBA. *Kapitoly z psychologie zdraví: učební text pro vysokoškolskou výuku*. Brno: Univerzita obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-317-4.

## 8 Seznam zkratek

MBI.....	Maslachové škála vyhoření (Maslach Burnout Inventory)
RV1 – RV5.....	Rozhovor s vyhořelým dobrovolníkem č. 1, 2, 3, 4, 5
RN1 – RN5.....	Rozhovor s nedšeným dobrovolníkem č. 1, 2, 3, 4, 5
SMVM .....	Měřítka nadšení (Shirom-Melamed Vigour measure)
SMBM.....	Měřítka vyhoření dle Shiroma (Shirom-Melamed burnout measure)

## 9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Procentuální zastoupení pracujících a studentů.....	53
Obrázek 2: Procentuální zastoupení ve stupni vzdělání.....	53
Obrázek 3: Procentuální zastoupení v typu školy .....	54
Obrázek 4: Délka praxe dobrovolníků .....	55
Obrázek 5: Závislost délky praxe na věku dobrovolníků .....	55
Obrázek 6: Stupně emocionálního vyčerpání .....	57
Obrázek 7: Stupně depersonalizace .....	58
Obrázek 8: Stupně osobního uspokojení.....	58
Obrázek 9: Procentuální poměr mezi stupni PA.....	59
Obrázek 10: Tabulka závislosti PA na neutrálních faktorech.....	59
Obrázek 11: Celkový skór míry nadšení u dobrovolníků .....	60
Obrázek 12: Průměrné odpovědi jednotlivých kategorií míry nadšení.....	61
Obrázek 13: Celkové průměrné srovnání výsledků z MBI a SMVM dle délky praxe .....	62
Obrázek 14: Tabulka vnějších faktorů k první výzkumné oblasti .....	74
Obrázek 15: Tabulka vnějších faktorů k druhé výzkumné oblasti.....	79
Obrázek 16: Tabulka shrnutí z 2. výzkumné oblasti.....	80
Obrázek 17: Tabulka vnějších faktorů ke třetí výzkumné oblasti .....	86
Obrázek 18: Vnější faktory podporující nadšení .....	89

# 10 Seznam příloh

## Příloha 1 – Dotazník:

Milý dobrovolníku,

Ráda bych Tě poprosila o vyplnění níže psaného dotazníku. Tento dotazník bude sloužit pro mou diplomovou práci, která se týká faktorů ovlivňujících nadšení a vyhoření dobrovolníků v Latě. Zároveň prosím o vyplnění potřebných údajů, jelikož bych se s některými z vás ještě kvůli práci ráda zkontaktovala. Chtěla bych Ti ale zaručit, že dotazník bude zcela anonymní.

S velkým dík za pomoc,  
bývalá „laťáčka“ Jana Eichlerová.

### Informace o dobrovolníkovi:

1. Jsem: ☐ muž ☐ žena
2. Jemí: \_\_\_\_ let
3. Jsem: ☐ student ☐ pracující ☐ nezaměstnaný
4. a) Studuji školu nebo mám vystudovanou školu:  
☐ ZŠ ☐ SŠ ☐ VŠ
4. b) se zaměřením (SŠ, VŠ):  

<input type="checkbox"/> Ekonomickým	<input type="checkbox"/> Policejním, vojenským
<input type="checkbox"/> Filozofickým	<input type="checkbox"/> Pedagogickým
<input type="checkbox"/> Humanitním	<input type="checkbox"/> Právnickým
<input type="checkbox"/> Lékařským	<input type="checkbox"/> Přírodovědným
<input type="checkbox"/> Uměleckým	<input type="checkbox"/> Technickým
<input type="checkbox"/> Jiným (uveď): _____	
5. Jak dlouho jsem dobrovolníkem v Latě: ☐ 0-6 měsíců ☐ 6-12 měsíců ☐ 1-2 roky ☐ déle jak 2 roky
6. Mám momentálně klienta? ☐ Ano ☐ Ne
7. Mail: \_\_\_\_\_

### Následující vyplní pouze ti, kteří mají klienta

#### Maslachova škála vyhoření pro pomáhající profese

Jak vyplnit dotazník? Týká se četnosti výskytu.

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 0 = nikdy,                   | 4 = při každé schůzce,                           |
| 1 = stalo se mi to jednou,   | 5 = kdykoliv se mám jen s klientem zkontaktovat, |
| 2 = jednou za měsíc či méně, | 6 = vždy, když si na klienta jen vzpomenu        |
| 3 = několikrát za měsíc,     |  |

1. \_\_\_\_ Cítím se dobrovolnictvím emocionálně vyčerpan(a).
2. \_\_\_\_ Na konci schůzky s klientem se cítím opotřebovaný(á).
3. \_\_\_\_ Cítím únavu, když ráno vstávám a musím jít na schůzku s klientem.
4. \_\_\_\_ Snadno se vcítím do svého klienta.
5. \_\_\_\_ Mám pocit, že s klientem jednám jako s předmětem.
6. \_\_\_\_ Pracovat s klientem je pro mě velmi namáhavé.

7. ☐ Problémy se svým klientem mám pod kontrolou.
8. ☐ Kvůli dobrovolnictví se cítím vyhořelý(á).
9. ☐ Mám pocit, že svou prací pozitivně ovlivňuji život svého klienta.
10. ☐ Od té doby, co jsem začal(a) pracovat jako dobrovolník v LATě, jsem vůči ostatním více netečný(á).
11. ☐ Obávám se, že mě moje práce znečišťuje.
12. ☐ Cítím se velmi čínorodý(á).
13. ☐ Moje práce mě frustruje.
14. ☐ Mám pocit, že pracuji příliš tvrdě.
15. ☐ Někdy je mi jedno, co bude s mým klientem.
16. ☐ Přímá práce s lidmi je pro mě velkou zátěží.
17. ☐ Je pro mě snadné vytvářet při práci s klientem uvolněnou atmosféru.
18. ☐ Po schůzce s klientem cítím povzbuzení.
19. ☐ Mnoho věcí, které jsem svou prací dosáhl, za tu námahu stálo.
20. ☐ Mám pocit, že nevím kudy kam.
21. ☐ Se svými emocionálními problémy nakládám při práci velmi klidně.
22. ☐ Mám pocit, že mi klient dává vinu za některé své problémy.

### Měřítka vigorů od Shirom-Melamed (SMVM)

Níže jsou uvedena tvrzení a škála, která značí míru tohoto tvrzení. Prosím, označte, jak často se takto cítíte v posledním půlroce jako dobrovolník v organizaci LATA:

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1 = nikdy nebo skoro nikdy | 5 = docela často         |
| 2 = velmi zřídka           | 6 = velmi často          |
| 3 = zřídka                 | 7 = vždy nebo skoro vždy |
| 4 = někdy                  |                          |

1. ☐ Cítím se plný/á elánu
2. ☐ Cítím fyzickou sílu.
3. ☐ Cítím se silný/á.
4. ☐ Cítím energii.
5. ☐ Mám pocit vitality.
6. ☐ Myslím, že umím myslet rychle.
7. ☐ Myslím, že mohu přispět novými nápady.
8. ☐ Myslím, že jsem kreativní.
9. ☐ Myslím, že na ostatní působím vřele.
10. ☐ Myslím, že jsem citlivý/á k potřebám ostatních dobrovolníků a mého klienta.
11. ☐ Myslím, že se dokážu citově angažovat při práci s ostatními dobrovolníky a s mým klientem.
12. ☐ Myslím, že jsem chápavý/á k ostatním dobrovolníkům a k mému klientovi.